

Universidad Nacional de Rosario - Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Posgrado "Especialización en Comercialización"

# **TESIS FINAL**

## **GRAFITOS: Crecimiento organizado de un emprendimiento familiar.**



**TUTORA: C.P. y Esp. en Comercialización Pollice Jorgelina**

**ALUMNO: C.P.Stefoni Andrés**

## ÍNDICE:

- 1- RESUMEN EJECUTIVO.
- 2- VALORES ORGANIZACIONALES, MISION Y VISION
- 3- SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO.
- 4- DIAGNÓSTICO DE GRAFITOS HOY.
- 5- PLAN DE CRECIMIENTO: DEFINICION DE OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.
- 6- ENCUESTAS REALIZADAS Y RESULTADOS OBTENIDOS.
- 7- PUBLICO OBJETIVO Y MERCADO POTENCIAL.
- 8- PLAN DE ACCION PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.
- 9- PLAN DE ACCION PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO.
- 10- PLAN DE ACCION PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO.
- 11- PLAN ECONOMICO FINANCIERO.
- 12- COMENTARIO FINAL.

# 1-RESUMEN EJECUTIVO

GRAFITOS es una marca de tejidos infantiles creada por la familia Stefoni-Kellemberger en 2001, luego de realizar durante 8 años trabajos para terceros como Mimo & Co., Cheeky, Unimog, Melocoton, One Way, This Week, entre otros; que le permitieron adquirir la experiencia necesaria para independizarse con su propia marca. Tanto la fábrica como la administración del negocio se encuentran ubicadas en la ciudad de Casilda, a 50 km. de distancia de la ciudad de Rosario.

Desde un comienzo la marca enfocó su negocio a la producción y venta a comercios minoristas de prendas tejidas para bebés y niños, y es como sigue funcionando hasta el día de hoy, extendiendo su presencia a lo largo del centro y sur de la provincia de Santa Fe en 92 localidades, centro y sur este de Córdoba en 55 localidades, parte de la provincia de Entre Ríos en 24 localidades y una pequeña zona del norte de Buenos Aires abarcando 8 localidades.

Ha basado su progreso en el trabajo arduo de sus dueños, Sergio Stefoni y Ana Kellemberger, dando como resultado una marca confiable y de altísima calidad, que se ha ganado su lugar y la fidelidad de sus clientes en su zona de influencia. GRAFITOS trabaja con la mejor materia prima, con un doble control de calidad a lo largo de su cadena productiva, el último a cargo de su dueña, y con una excelente atención a sus clientes.

Durante los años 2014 y 2015, la marca ha comenzado a notar un crecimiento en ventas más que importante, pasando de 4000 prendas en invierno y 3600 en primavera en 2014, a vender 5000 y 5500 respectivamente en 2015. Uno de los motivos de este crecimiento es el ingreso de su hijo mayor hace 2 años, que de manera gradual ha ido relevando a sus padres en varias tareas, además de incorporar nuevas ideas y conceptos, y la impronta de crecimiento que se había dejado de lado. Por otro lado, para la temporada primavera 2015, GRAFITOS ha incorporado un nuevo vendedor dedicado exclusivamente a la ciudad de Rosario, donde antes no se vendía.

Sin embargo, y como puede ser normal en los emprendimientos familiares que avizoran un crecimiento, el negocio comienza a desorganizarse, a cometer algunos errores, a notar el aumento de la incidencia de los cuellos de botella en la producción, además de la falta de mandos medios formales, y de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo que le den sustento a una modificación en la organización de la estructura productiva y de ventas.

El motivo del presente trabajo será dar solución a los problemas mencionados, además de plantear un horizonte de crecimiento que permita a GRAFITOS establecerse como la marca de prendas tejidas para bebés y niños más especializada en el sector y de mejor calidad a nivel nacional.

## 2-VALORES ORGANIZACIONALES, MISIÓN Y VISIÓN

Valores organizacionales: la empresa exterioriza informalmente los valores que se definirán a continuación:

- Excelencia: el resultado final debe ser perfecto y sin fallas.
- Estética: nuestros diseños deben ser únicos, tiernos; y el resultado, productos bellos y delicados.
- Integridad: somos honestos, solidarios y transparentes tanto con nuestros clientes como con nuestros empleados.
- Respeto: antes que cualquier otra cosa, somos personas y nos referimos entre nosotros y con nuestros clientes como tales.

Misión: brindar al mercado prendas tejidas con una calidad diferenciada, que vista y abrigue a cada niño con un muestrario a la vanguardia de la moda.

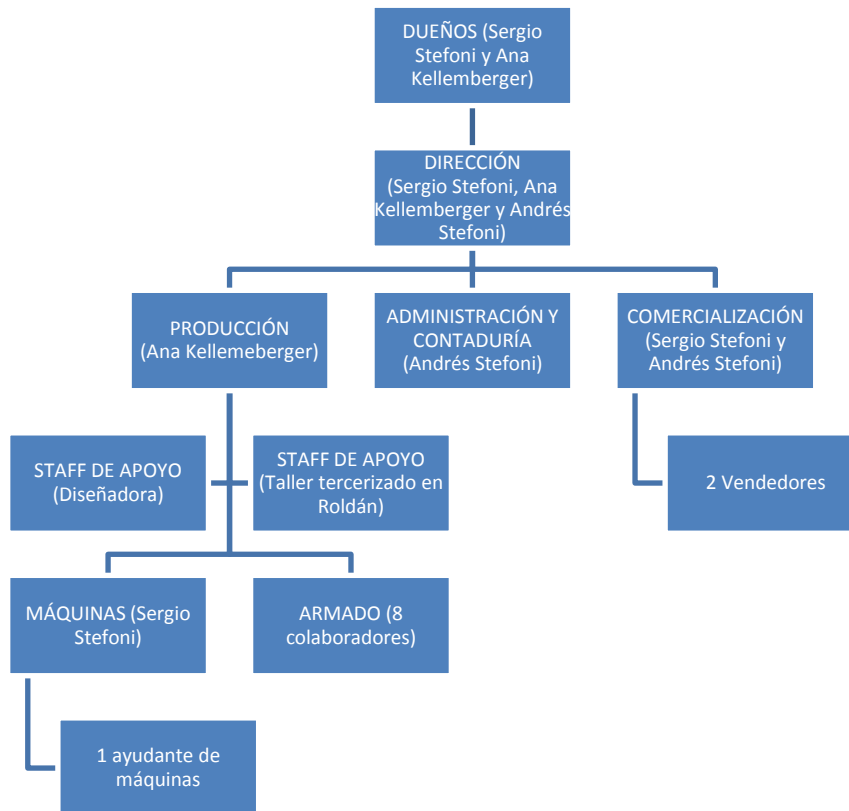
Visión: consolidarse en el mercado nacional como la marca preferida en indumentaria tejida para bebés y niños. Aclaración: en este trabajo se plantea un horizonte de tiempo de 5 años por lo que se apunta a un mercado más acotado según se explicará con más detalle en los siguientes puntos.

### 3-Situación actual del negocio

#### a. Estructura organizativa:

Por tratarse de un emprendimiento familiar, no ha sido de interés de los dueños definir una estructura formal, sin embargo se bocetará la misma para poder dimensionarla.

Su breve organigrama está definido de la siguiente manera:



Actualmente trabajan en planta 6 empleados en diferentes tareas del taller (5 en el armado y 1 ayudante de máquinas), más 3 personas con las que se tercerizan actividades, es decir que trabajan fuera de planta. Además se cuenta con el apoyo de un taller de armado ubicado en la localidad de Roldán y una diseñadora. Por otro lado, contamos con 2 viajantes independientes (vendedores), que se encargan de las ventas en cada temporada.

#### b. Etapas clave del negocio:

Para poder entender más claramente el funcionamiento de cada etapa del negocio, se dividirá la explicación del mismo en las siguientes partes:

##### i. Producción

- ii. Venta
- iii. Entrega
- iv. Cobro

## Producción

El aprovisionamiento de la materia prima principal, que es el hilado, se realiza aproximadamente 15 días antes de iniciar con el proceso productivo de la temporada, en el momento que llega la carpeta de diseños propuestos por la diseñadora que trabaja de manera tercerizada. Sin embargo, siempre se cuenta con algún remanente de hilado de la temporada anterior que puede ser reutilizado, ya que hay muchos colores que pasan de moda, para comenzar a producir hasta tanto se reciba el pedido de materia prima. Cabe aclarar que el hilado utilizado para producir en invierno no es el mismo que el que se utiliza en la temporada de primavera, principalmente las diferencias son en composición y grosor.

La producción en sí misma es llevada a cabo por los dueños, 6 empleados en planta, si se tienen en cuenta las nuevas incorporaciones de personal (se explicará en los objetivos de corto plazo, destinados a ordenar la estructura interna), 3 personas que trabajan desde su casa de manera independiente, y un taller tercerizado ubicado en la localidad de Roldán.

Síntesis del proceso:

- 1- Tejido en máquina
- 2- Corte (tercerizado)
- 3- Tubulado
- 4- Remallado
- 5- Primer revisado
- 6- Terminaciones (en parte tercerizada)
- 7- Bordado (tercerizado)
- 8- Ojalado
- 9- Pegado de cierres y botones
- 10- Planchado
- 11- Segundo revisado
- 12- Doblado, etiquetado y embolsado
- 13- Preparación de pedidos

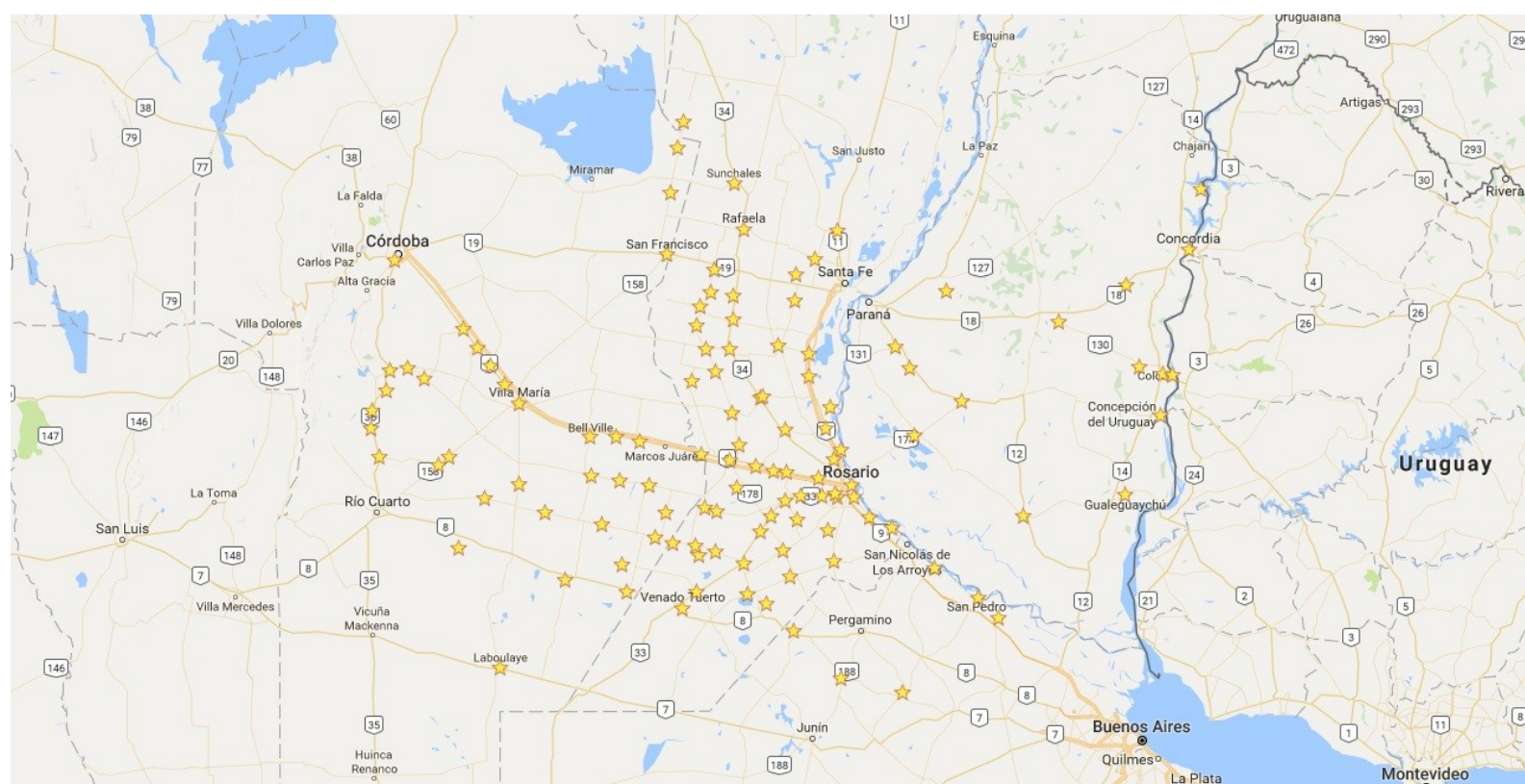
En el caso de las prendas que van a procesarse al taller tercerizado, se envían luego de cortadas y reingresan a fábrica sólo para bordar, planchar, revisar, etiquetar y embolsar.

Se producen dos líneas de productos: “Bebés” y “Niños”. Los artículos son producidos en 3 talles de 3 combinaciones de colores cada uno. El proceso productivo de un artículo de 72 prendas (8 por talle por color), lleva aproximadamente un tiempo total de 14 días, por lo que en un mes se llegan a obtener alrededor de 1200 prendas una vez que se arma la cadena.

## Venta

La empresa ofrece los artículos con su marca de manera mayorista, y tiene por política no vender a más de un comercio por localidad, sin importar el tamaño de la misma, exceptuando a la ciudad de Rosario. Esta política colaboró en el crecimiento en el interior de nuestro país, al otorgar exclusividad a los comercios de las localidades más chicas, sin embargo nunca se cuestionó ni se plantearon alternativas para las ciudades más grandes. Por ejemplo, en el pueblo de Estación Clucellas con 915 habitantes tenemos un solo cliente, lo cual es lógico, de la misma manera que en la ciudad de Venado Tuerto con más de 76.000 habitantes. Será ésta una política sobre la cual se planteará una modificación en este mismo trabajo, tratando de cuidar las pequeñas localidades, pero a la vez buscando mejorar nuestra presencia en las grandes urbes.

Hasta el año 2014, las ventas eran realizadas por un solo vendedor que abarcaba todas las zonas, a lo largo de 8 semanas en cada una de las 2 temporadas (otoño-invierno y primavera).



(Las estrellas marcan las localidades en las que se ha vendido en la última temporada)

Durante el año 2015, se ha incorporado a un nuevo vendedor destinado sólo a la ciudad de Rosario, donde hasta entonces no se vendía. Los motivos por los cuales no se llegaba a la ciudad de Rosario con nuestros productos, eran dos:

- Nuestro único viajante hasta el momento no quería hacerla debido al tiempo que lleva recorrer la ciudad, además de los inconvenientes con el tráfico, algo que siempre se le cuestionó.

- Hasta mi entrada en la empresa a mis padres no les interesaba seguir creciendo, estaban conformes con su nivel de ventas. Además tenían ciertos prejuicios, como que estábamos caros para esa ciudad, o que era muy difícil entrar debido a la gran competencia, entre otras.

Estos prejuicios fueron rebatidos gracias a una primera visita a un cliente en la ciudad que realicé por mi cuenta. Esta clienta, la cual actualmente nos sigue comprando, quedó encantada con nuestros productos además de mencionar que no había una línea similar ofrecida por la competencia. Por otro lado, el precio no fue una limitación ya que tampoco estábamos fuera del rango de los productos sustitutos. A partir de este momento fue que consideramos la posibilidad de buscar un viajante para esta ciudad, con quien logramos ponernos en contacto en la temporada siguiente (Primavera 2015). Este mismo viajante ya contaba con una cartera de clientes y nos abrió las puertas a la venta en más de un comercio, que por el tamaño de Rosario, pudo llevarse adelante sin inconvenientes, logrando resultados más que aceptables.

Las ventas se encuentran influenciadas por las modas, impuestas por los países ubicados en el hemisferio norte del planeta, que vuelven al producto terminado prácticamente obsoleto luego de finalizada la temporada. Sin embargo, la experiencia con la que se cuenta en la producción combinado con un buen trabajo de ventas permite que este remanente sea muy bajo y que además podamos liquidarlo a bajo precio, aún algo por encima del costo.

Actualmente la empresa cuenta con un mix de ventas anuales compuesto de la siguiente manera:

- 10.000 prendas con su marca
- 4.000 prendas a otras marcas

Es necesario hacer el siguiente comentario con respecto a las prendas que se fabrican para otras marcas:

- En primer lugar aclarar que actualmente se teje a una marca de prendas destinada a mujeres adultas y en una pequeña porción a otra marca de bebés pero muy alejada en los estándares de calidad con GRAFITOS.
- En segundo lugar, comentar que el único objetivo que tiene esta producción fue en un comienzo solventar gastos de la generación del stock necesario para la venta, gastos que hoy se pueden solventar con recursos propios. Para ser más claros en este punto, es necesario decir que por ejemplo, la producción para la venta en febrero, marzo y abril de la temporada Invierno, comienza en noviembre del año anterior, sin mencionar que la venta se cobra aún más adelante, por lo que es necesario contar con grandes recursos financieros para solventar todo el capital de trabajo durante esos meses.
- Por último, decir que existen opiniones encontradas entre mis padres y yo en cuanto a seguir o no produciendo a estas marcas, por lo que no será objeto de análisis del trabajo a los efectos de calcular cantidades de producción, ventas, etc.

## Entrega



Según la cantidad de artículos de un pedido, el mismo puede entregarse en una o dos veces, la primera dentro de los 30 días y la segunda 15 días después en promedio. La misma es realizada a través de la empresa convenida con el cliente y a su cargo. Como excepción se ha optado por ofrecer el envío gratis durante las primeras temporadas a los locales ubicados en la ciudad de Rosario, para ofrecer un servicio adicional, valorado por los clientes que quieren probar la mercadería y que resulta diferenciador con la competencia, que nos permitiera entrar en este mercado, según se acordó con el viajante.

### Cobro

La empresa cobra sus cuentas en promedio a los 60 días de haber entregado el pedido al cliente. Prácticamente no presenta índices de incobrabilidad. Sin embargo, aproximadamente un 1% de los clientes se atrasan más de 180 días en cancelar.

Actualmente ofrece las siguientes formas de pago:

- 30/45 días el total de la factura con cheques propios o de terceros, que pueden entregar al momento de recibir la mercadería o enviarlos luego por correo.
- Contado contra entrega de la mercadería o mediante transferencia bancaria dentro de los 7 días de recibido el pedido, cuenta con un 8% de descuento.

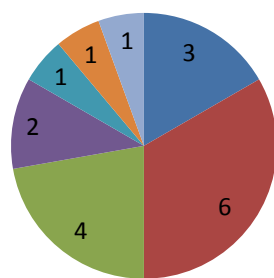
Los tiempos en los que se desarrollan cada una de estas etapas se han presentado en una línea de tiempo, la cual puede encontrarse en el Anexo 1.

### c. Producto ofrecido:

Grafitos produce únicamente prendas tejidas para bebés y niños, incluyendo sweaters, camperas, cardigans, pañoletas, chalecos, entre otros. De esta manera, y por contar con más de 20 años en el rubro, es un especialista en la materia.

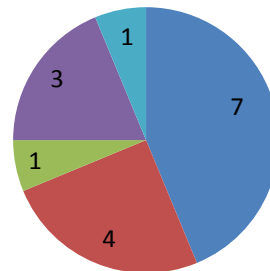
El mix de producción en una temporada por línea es el siguiente:

## Artículos línea "Bebés"



■ Sweaters  
■ Camperas  
■ Cardigans  
■ Pañoletas  
■ Sacos  
■ Chombas  
■ Chalecos

## Artículos línea "Niños"



■ Sweaters  
■ Camperas  
■ Chombas  
■ Chalecos  
■ Sacos

En los gráficos puede observarse la composición estándar de nuestro muestrario que temporada a temporada es muy similar en cuanto a la gama de productos ofrecidos, si bien los modelos van variando. Puede verse entonces, que de un muestrario de 18 modelos para la línea "Bebés" se hacen 3 sweaters, 6 camperas, 4 cardigans, etc., y de esta manera conocer el peso relativo de cada producto en el total del muestrario.

De esta gama de productos, puede decirse que los más vendidos sin lugar a dudas son las camperas, tanto en bebés como en niños, además que los colores blanco y natural o marfil son los más solicitados ya que por ejemplo, son utilizados para bautismos, comuniones y confirmaciones. De este comentario se desprende la necesidad de aumentar la cantidad de camperas dentro del mix de productos de la línea "Niños", lo cual nos permitiría encontrar seguramente más ventas.

La línea "Bebés" es la de mejor rentabilidad, ya que si bien el precio puede ser inferior, los costos son aún más bajos.

Algunos ejemplos de las prendas son los que se muestran en la siguiente imagen:



### d. Valor añadido del producto:

Principalmente la "calidad" de cada producto, utilizando materia prima de primera línea, trabajando a un nivel de 0 fallas mediante un doble control de calidad establecido a lo largo de la cadena de producción. Además, podría mencionarse la calidad en la atención ante un reclamo y la predisposición a solucionarlo como un elemento diferenciador reconocido por la clientela, en lo que sería la posventa, aunque este no esté debidamente instrumentado de manera expresa.

### e. Ventajas competitivas:

Grafitos se dedica exclusivamente al tejido de prendas para bebés y niños lo que aporta un alto grado de “especialización” en la materia, además de otorgar al cliente (local) cierta seguridad en la “no discontinuidad” de la línea tejidos a lo largo de las temporadas, a diferencia de otras marcas dedicadas a productos fabricados con tela, y en las que los tejidos pueden discontinuarse por ser secundarios. En este mismo sentido, Grafitos se separa de su competencia directa por la “calidad de sus diseños”, mostrando un estilo diferenciado y a la moda, para lo cual nuestra diseñadora nos garantiza exclusividad en los diseños de modelos, bordados y estampas. Por último la producción propia genera una gran ventaja en costos y en otorgarnos mayor ductilidad en cuanto a cantidad de modelos y cantidades por modelos, a diferencia de nuestros competidores que tercerizan su producción, principalmente por la complejidad del proceso productivo.

Si bien existe la posibilidad de que alguna marca pretendiese ingresar al mercado de los tejidos para bebés y niños especializándose y ofreciendo no discontinuidad, es necesario decir que esto no es simple de lograr, y menos aún rápido.

Supongamos que una nueva marca ingresa, debería primero lograr menores precios que los nuestros (si no el cliente que ya tenemos no va a cambiar de proveedor y arriesgar), tener mejor o igual calidad (debería aprender por varios años el oficio o tercerizarlo, y tampoco estaría garantizada la calidad), el cliente debería acceder a comprar algo y dejar de comprar lo nuestro, venderlo y obtener una devolución positiva de sus clientes. Esto además, debería ser acompañado por varias visitas anteriores a la compra para que el cliente entienda que existirá una continuidad de la nueva marca.

Por otro lado, si se terceriza (no hay muchos buenos tejedores y además éstos sin capacidad ociosa debido a la cantidad de marcas que producen con ellos algunos modelos) y además se pretende un precio inferior al nuestro, el margen de ganancia se acota demasiado, volviendo mucho más difícil invertir en tiempo para imponer esa mercadería. Y sin embargo, si se decide por producir internamente el tiempo de aprendizaje es muy largo, la curva de experiencia, aunque acortada por las nuevas tecnologías, siguen escondiendo muchísimos aspectos que sólo un tejedor experimentado puede resolver. Nosotros tenemos tecnología de punta y eso no resuelve muchos de los inconvenientes o secretos que tiene este rubro tan artesanal por momentos.

### f. Publicidad y comunicación.

La empresa actualmente es sumamente deficitaria en este aspecto. Hasta el año 2014 inclusive, lo único que se ofrecía como material publicitario eran bolsas de cartón que se regalaban a los locales que compraban mercadería para que entreguen a sus clientes; almanaques y biromes con nuestra marca. En 2015 se empezaron a entregar banners publicitarios a aquellos clientes que realizaran compras superiores a una determinada cantidad de prendas.

Grafitos al día de la fecha no cuenta por ejemplo, con una fan page en Facebook. Sí posee una página web aunque un poco desactualizada.

## 4-DIAGNÓSTICO DE GRAFITOS HOY.

Con el objetivo puesto en la elaboración de un plan de crecimiento, se considera necesario el relevamiento y posterior tratamiento de la situación actual que atraviesa la empresa.

Para esto se elaborará un análisis FODA y otro siguiendo el modelo de las 5 FUERZAS DE PORTER.

### ➤ Análisis F.O.D.A

#### Fortalezas:

- **Especialización:** la empresa se dedica exclusivamente a la fabricación y venta de prendas tejidas de punto, dejando de lado cualquier otro tipo de productos como ser jeans, remeras, buzos, entre otros. De esta manera, la marca GRAFITOS se diferencia por lograr puntos especiales, de mayor elaboración, coloridos y diseños mejor trabajados, y en la obtención de un producto final de altísima calidad.
- **Continuidad:** siguiendo con la línea de la anterior fortaleza, nuestra marca saca provecho de la falta de atención de las otras en los productos tejidos, ya que las mismas producen pocos modelos y hasta a veces discontinúan la línea de una temporada a la otra. De esta manera, los clientes que ya nos conocen, nos son fieles y esperan nuestro muestrario para abastecerse de productos tejidos.
- **Calidad de nuestros diseños:** temporada a temporada se siguen las tendencias de la moda que imponen los países del hemisferio norte de nuestro planeta, y se pone especial atención en dos aspectos: generar un muestrario con un mix de productos básicos para satisfacer a los clientes más clásicos, y productos a la moda para aquellos que saben apreciarla.
- **Calidad de la materia prima:** en este punto se hace referencia específicamente al hilado, ya que es la materia prima con mayor peso relativo no sólo en el total de los costos, sino también en el resultado del producto final. Como en la mayoría de las industrias, las posibilidades de elección en tipos de materias primas son muy variadas, pero para simplificar el análisis puede decirse que existen hilados que van desde aquellos baratos y de mala calidad, a los más caros pero que se hacen notar en el resultado final. Grafitos elige para sus productos la materia prima de mejor calidad del mercado, algo que cada cliente puede notar fácilmente al tacto y comparándolo con productos de la competencia.
- **Doble control de calidad:** a lo largo de la cadena de producción se realizan dos revisados, como puede verse en el punto b.1 de este trabajo donde se explican los pasos relativos al proceso productivo. El primero a cargo de una de nuestras empleadas con más antigüedad y el segundo que es realizado por la misma dueña. Grafitos no permite errores y rara vez ha recibido devoluciones por fallas en alguna prenda.
- **Producción propia:** algo que es característico de la mayoría de las marcas que venden productos tejidos de punto es el outsourcing de la producción de los mismos, y esto se debe principalmente a la complejidad del proceso productivo. De esta manera nuestra

empresa obtiene aquí dos ventajas: mejora en los costos que le permite por ejemplo, utilizar materias primas de mejor calidad y seguir siendo competitivos en el mercado; ductilidad en cuanto a la cantidad de modelos y cantidad de unidades por modelo sin las restricciones que puede imponer un taller tercerizado.

- **Larga trayectoria en el rubro textil:** los dueños de la empresa poseen más de 20 años en el rubro y a su vez especializándose sólo en tejidos de punto. Esto representa un conocimiento muy difícil de igualar por la competencia y que queda de manifiesto en cada muestrario.
- **Marca reconocida en las zonas actuales de venta:** si bien Grafitos no es primera marca, tiene un gran peso en la zona actual de influencia en lo que a sus clientes directos se refiere, es decir que está impuesta y reconocida por los locales comerciales. Sin embargo, pierde fuerza entre los consumidores finales del producto. Podrá verse un mayor análisis de este punto a través de los resultados de las encuestas que se detallarán más adelante.
- **Producto final excelente:** como consecuencia de las fortalezas mencionadas anteriormente, el resultado que se obtiene es un producto de excelente calidad con un precio muy competitivo.
- **Calidad humana en la atención a sus clientes:** cada reclamo e inquietud es atendido con respeto y predisposición a resolver el inconveniente en cuestión.

### Oportunidades:

- **Cada vez más marcas se dedican a producir productos de tela:** debido a la complejidad del proceso productivo de productos tejidos de punto y en contraposición a esto, la simplicidad del proceso de producir artículos de tela, se constituye este aspecto en una gran barrera de entrada a nuevas marcas y en una tentación de las marcas actuales a volcar su producción de tejidos a tela.
- **Cada vez hay menos tejedores:** el tejedor, así como el zapatero o el carpintero, son profesionales de una habilidad generada a partir de la experiencia del trabajo diario de muchos años, no adquirible a través del estudio de una carrera terciaria o universitaria, y que ha perdido a lo largo de los años predominancia entre las opciones de los jóvenes al elegir un trabajo. Esto puede verse con facilidad entre los colegas del rubro que cada vez son menos y siempre los mismos, y los cuales empiezan a envejecer con el correr de los años junto a la tecnología que los acompaña. Si bien esto podría verse como una amenaza, el hecho de contar con dos tejedores experimentados como mis padres, me permite generar tejedores internamente transmitiéndoles nuestros conocimientos, de hecho en este momento contamos con una persona ayudante de máquinas que está aprendiendo el oficio y con miras a reemplazar a mi padre en un futuro, además de que se le ensañará a más personas en función de que se vayan necesitando.
- **Se avizora un crecimiento y una mejoría a nivel macroeconómico para el 2017:** si bien no es un hecho, la mayoría (si no todos) los informes económicos pronostican un crecimiento de la economía argentina en 2017, que si bien no alcanza el proyectado por el Gobierno Nacional, genera una expectativa tentadora para proyectar un mayor nivel de ventas hacia

adelante, al terminarse la recesión del año 2016. Según datos del Fondo Monetario Internacional este crecimiento podría ubicarse en torno al 2,2% (Véase: <http://www.cronista.com/economiapolitica/Segun-el-FMI-Argentina-crecera-menos-de-lo-previsto-en-2017-20170123-0078.html> ), mientras que para el Banco Mundial el mismo estaría alrededor del 2,7% para el 2017, 3,2% en 2018 y lo mismo en 2019 (Véase: <http://www.telam.com.ar/notas/201701/176208-informe-argentina-proyecciones-perspectivas-banco-mundial-crecimiento.html> ), por citar algunos ejemplos.

- **Mercado nacional poco explotado geográficamente:** actualmente la marca Grafitos tiene un amplio territorio nacional por el cual expandirse, en lo que a demanda potencial se refiere. Por citar algunos ejemplos, la marca no se comercializa en la Patagonia, Cuyo, ni en la meca del tejido, la costa Argentina.
- **Mercado internacional sin explotar:** si bien no es un objetivo de este trabajo, que la marca comience a venderse en el exterior de nuestro país, no deja de ser una puerta más que está abierta al crecimiento de Grafitos.

### Debilidades:

- **Crecimiento desordenado:** si se tienen en cuenta las cantidades que se vendían con la marca Grafitos hasta el año 2014, y se las compara con las que se llegaron a comercializar en 2015, puede notarse un crecimiento de entre un 35 y 38% solamente en ese año. Esto ha generado varias complicaciones de las que se desprenden las siguientes debilidades, provenientes de la sobreutilización de una estructura que no posee capacidad ociosa.
- **Sobrecarga de tareas operativas de los dueños:** esta debilidad tiene que ver con el punto anterior, pero principalmente con la dificultad de los mismos en delegar este tipo de actividades en otras personas, lo que genera que no puedan hacerse cargo de tareas gerenciales o de control por falta de tiempo. Sin embargo, pueden notarse ciertos signos de mejora, o predisposición a cambiar este aspecto cultural.
- **Falta de un sistema de información contable:** el sistema con el que actualmente se cuenta sirve sólo para facturar pero no aporta información sobre por ejemplo el estado de la cuenta corriente. Hasta 2014 esta última era llevada de manera escrita en un cuaderno, y a partir de 2015 en una hoja de cálculo de Excel, la cual se ha programado para otorgar cierta información sensible del negocio, como por ejemplo: atraso de clientes, cantidades vendidas, rentabilidad de la temporada, estado de resultados, entre otros. Sin embargo, no se cuenta con por ejemplo, información patrimonial contable, libro diario o balance de sumas y saldos, etc.
- **Falta de lugar y desorden:** la sobreventa que la marca está experimentando genera un exceso de stock de producto en sus 3 estados: materia prima, producto en proceso y producto terminado. Una nueva máquina traída de China en 2015 colabora también en este sentido, por lo que la empresa analiza la posibilidad de ampliación o alquiler de un lugar de trabajo adicional.
- **Cuellos de botella en la producción:** con la capacidad instalada trabajando sin ociosidades, los cuellos de botella que antes del crecimiento experimentado generaban un

cierto atraso en la finalización del producto, hoy quedan aún más de manifiesto, y es necesario enfocar la atención en ellos para que la producción acompañe el aumento en ventas que se buscará año a año.

- **Falta de comunicación del producto:** tal y como fue mencionado en el punto 2.f (Publicidad y comunicación), la marca no ha puesto foco en la difusión. El punto de partida para mejorar esta condición se detallará con los resultados obtenidos de las encuestas.

#### Amenazas:

- **Ingreso de importaciones:** con el levantamiento de las barreras que había establecido el gobierno anterior en la Argentina en lo que respecta a la importación de productos desde el exterior, se corre el riesgo del ingreso de nuevos y más fuertes competidores. Este ingreso puede darse, entre otras formas y según experiencias pasadas, bajo dos modalidades. Por un lado el ingreso de marcas nuevas las cuales no podrían precisarse debido a la variedad a nivel mundial, y la otra es a granel, de bajo precio, y que algunas otras marcas nacionales utilizan para ponerle su propio nombre, perdiendo diferenciación. La que más nos preocupa es el ingreso de una nueva marca que pudiese instalarse con un muestrario amplio de prendas tejidas, lo cual tampoco es tan común, ya que generalmente una prenda tejida es un complemento en medio de muchos otros artículos que pueda ofrecer una empresa.
- **Caída de la demanda en el corto plazo:** la recesión e inflación actual generan una caída en el consumo, sobre todo en aquellos productos que no son de primera necesidad, aunque esta situación parecería modificarse según pronósticos para próximos años.
- **Aumento del consumo de productos sustitutos en reemplazo de prendas tejidas:** siempre existe el temor a una migración del consumo a productos sustitutos, como buzos o camperas no tejidas, debido a su menor costo y a las cambiantes corrientes de la moda.

- **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**





### Poder de los proveedores

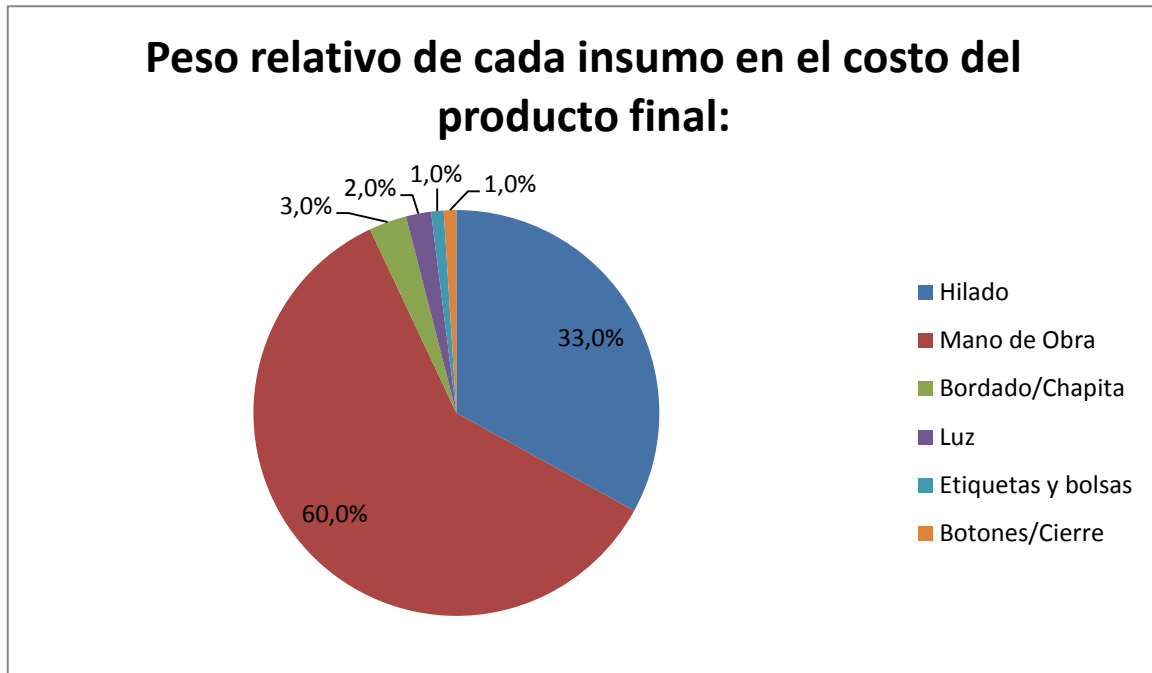
La principal materia prima de Grafitos es el hilado. Por temporada se compran alrededor de 1000 kg de hilado repartidos en diferentes colores. En términos relativos representa un 33% del total de los costos. Se cuenta con 2 proveedores de esta materia prima, los cuales abastecen a la empresa desde sus orígenes, uno de composición apropiada para el tejido de invierno y otro para el tejido de primavera. Existen muchos proveedores en el mercado que producen y distribuyen diferentes calidades de materias primas y en diferentes condiciones. Sólo unos pocos son de alta calidad y tienen la performance que busca Grafitos para sus prendas, éstos imponen sus precios y condiciones de pago. La empresa ha desarrollado con ambos proveedores una relación de mucha confianza y respeto, cultivada a lo largo de más de 10 años.

Por otro lado, cabe aclarar que quien nos provee la materia prima de la primavera está empezando a hacer materia prima para invierno (de excelente calidad también), lo cual nos abre una nueva alternativa. Si alguno de ambos se retirara del mercado, existen otros proveedores con los cuales podríamos trabajar, ya que podrían cumplir con nuestros estándares de calidad, aunque sin embargo no tendríamos una relación lo que implicaría tal vez alguna desmejora en las condiciones de pago.

Con respecto a los proveedores de los insumos restantes (cierres, botones, etiquetas, bordados, etc.), no poseen poder de negociación por dos motivos:

- existen muchas empresas ofreciendo los mismos insumos con un bajo nivel de diferenciación;

- insumos de bajo peso relativo en la estructura de costos de la empresa.



### Poder de los compradores

Cabe aclarar que la empresa vende sus productos a locales de venta al público, no posee llegada directa al consumidor final.

Por política, Grafitos no vende a más de un comercio por localidad para darle exclusividad, más allá del tamaño de esta última, siempre y cuando realice una compra en la temporada vigente.

Es un principio fundamental y de vital compromiso, crear relaciones duraderas y de mutua confianza con sus clientes, algo que como puede verse en las encuestas que se analizarán más adelante, se ha sabido lograr a través de los años.

Dada la gran fragmentación de estos clientes, y que ninguno de ellos son grandes tiendas o cadenas, los mismos no presentan un poder de negociación importante.

### Productos Sustitutos

Los productos sustitutos de las prendas que elabora Grafitos son todas aquellas prendas para bebés y niños de 0 a 14 años que no son tejidas. Por ejemplo, buzos o camperas, sólo para nombrar algunas. Si bien el momento de uso de ambas es distintos, ya que las prendas tejidas suelen usarse para ocasiones especiales, la necesidad básica que satisfacen es la misma: cubrir al bebé o niño del frío.

Establecer de manera estricta la fuerza de competencia de los sustitutos es de suma complejidad, ya que si bien se puede lograr una diferenciación trasladable en un mejor precio a favor de nuestros productos, depende principalmente de la moda. Según palabras de uno de los dueños, Sergio Stefoni, hubo momentos en los que nadie quería nada tejido, todos querían tela, por lo que se debió bajar el precio drásticamente, incluso por debajo de buzos y camperas de tela.

### Rivalidad entre competidores

Actualmente la competencia a la que debe hacer frente Grafitos puede dividirse en dos grandes grupos:

- Otros fabricantes exclusivamente de Tejido: venden a locales de indumentaria y por internet pero en su mayoría no son de eximia calidad, principalmente porque son pequeños y no están profesionalizados. Sin embargo, se podría citar el caso de Swepper, la cual posee muchos años en el mercado y una marca reconocida por su calidad y trayectoria.
- Marcas reconocidas en el mercado y muy arraigadas en la mente del consumidor, como por ejemplo:
  - Cheeky: marca argentina de indumentaria para chicos de 0 a 12 años. Su propuesta incluye calzados, accesorios y perfumes. Posee más de 140 locales en todo Argentina.
  - Mimo & Co: marca de ropa, calzado, accesorios y perfumes para chicos de 0 a 12 años. Posee 100 puntos de venta exclusivos y más de 300 clientes en su canal mayorista.

Lo que se puede apreciar de estos últimos 2 competidores es que ninguno tiene su core business en las prendas tejidas. Si bien son jugadores con mucha experiencia en el mercado y una fuerte marca, los consumidores no las asocian con prendas tejidas lo cual es lógico dada la variedad de prendas que ofrecen. Por otro lado, el caso de Sweppers es diferente, ya que está dedicado casi exclusivamente a tejidos.

La rivalidad de la competencia en el mercado textil es muy fuerte, sin embargo existe un amplio campo de acción para una marca especializada en prendas tejidas.

### Competidores Potenciales

En cuanto a la amenaza de que se generen nuevos jugadores dentro del terreno textil, es más probable que se produzca en relación a productos de tela y no de tejidos, debido a la complejidad del proceso productivo de productos tejidos de punto, como se ha explicado anteriormente.

Por otro lado, podría existir la posibilidad de que alguna marca importante de indumentaria haga una apuesta fuerte por los tejidos, según la moda del momento. Para tranquilidad de todos los comerciantes que deben contar siempre con una línea de tejidos para abastecer a su público,

Grafitos se hace presente temporada tras temporada, y más allá de las corrientes de la moda, con su catálogo.

## 5-PLAN DE CRECIMIENTO: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Antes de empezar a determinar los objetivos, es necesario mencionar que el horizonte de tiempo está medido en temporadas. Las mismas fueron explicadas en el punto 2-b. (Etapas clave del negocio).

### ➤ Corto plazo:

Horizonte de tiempo: dos temporadas contadas a partir del inicio de la Primavera 2016.

Objetivos: en esta etapa no se buscará el crecimiento del negocio, sino un ordenamiento de la estructura necesaria para abordar la próxima etapa con mayor eficacia.

- Disminuir carga de tareas operativas de los dueños.
- Resolver los cuellos de botella en la cadena productiva.
- Mejorar la falta de lugar y desorden existente en planta.
- Mejorar los tiempos de entrega a clientes.
- Establecer una estratificación de nuestros clientes para poder plantear una atención diferenciada y establecer formas de pago acordes a cada tipo.

### ➤ Mediano plazo:

Horizonte de tiempo: cuatro temporadas contadas a partir del inicio de la Primavera 2017.

Indicadores de la situación actual de la marca GRAFITOS:

- Cantidad de clientes promedio a los que se vende por temporada: 112
- Cantidad de prendas promedio por cliente por temporada: 47
- Cantidad de prendas promedio que se venden por temporada: 5200
- Peso relativo de cada provincia en el total de ventas por temporada:
  - ✓ Santa Fé: 55%
  - ✓ Córdoba: 28%
  - ✓ Entre Ríos: 13%
  - ✓ Buenos Aires: 4%

Objetivos:

- en primer lugar se establecerá una estrategia de posicionamiento, para mejorar la percepción del consumidor final de nuestra marca, en las localidades donde ya estamos presentes;

- por otro lado, se buscará el crecimiento de los ratios del negocio anteriormente mencionados también en la zona actual de influencia, ganando clientes y rentabilizando los actuales, en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos e interior de Buenos Aires.
- Market Share actual, objetivos concretos de crecimiento y plan de acción para alcanzarlos, serán explicados en detalle más adelante en este trabajo.

Si bien se detallará el plan comercial más adelante, se describirán en este punto algunas pautas fundamentales:

- Rediseño de la página web de GRAFITOS;
- Creación de una fanpage en Facebook e implementación de una campaña de marketing digital para mejorar la presencia en la web y con el consumidor final;
- Contratación de un especialista en diseño digital y fotografía, para producir un catálogo online más profesional, además de mejores herramientas de material publicitario aplicable no sólo a Facebook sino también al material POP que se reparte en los locales de venta a público;
- Aumentar la cantidad de vendedores para abrir nuevas zonas.

#### ➤ Largo plazo:

Horizonte de tiempo: cuatro temporadas contadas a partir del inicio de la Primavera 2019.

Objetivos:

- Comenzar a presentar nuestros productos y generar nuevos clientes en las provincias de Mendoza, La Pampa, San Luis, San Juan y La Rioja;
- Rediseñar la estrategia de comunicación para abarcar a estas provincias y así los consumidores finales conozcan nuestra marca;
- Aumentar la cantidad de vendedores para las nuevas zonas.
- Seguir mejorando nuestra participación en el Market Share de las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos e interior de Buenos Aires.
- Market Share actual, objetivos concretos de crecimiento y plan de acción para alcanzarlos, serán explicados en detalle más adelante en este trabajo.

## 6- ENCUESTAS REALIZADAS Y RESULTADOS OBTENIDOS

Se realizaron 3 encuestas diferentes, a saber:

- Encuesta de satisfacción a locales clientes: encuesta personal y anónima realizada por nuestro viajante al momento de tomar el pedido al cliente.
- Encuesta a consumidores finales: mediante encuesta escrita realizada en los locales clientes para conocer posicionamiento actual de nuestra marca y preferencias de los consumidores.
- Encuesta a público en general en zona potencial de ventas: mediante encuesta por email, realizada en las provincias de Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja y La Pampa; con el objetivo de conocer preferencias de los consumidores y competencia.

### ➤ Encuesta de satisfacción a locales clientes:

Temporada de implementación: Otoño-Invierno 2016

Se realizaron preguntas a los dueños de los locales que nos compran habitualmente para conocer, entre otras cosas, el grado de satisfacción con nuestra marca: calidad de los productos, cumplimiento en la entrega, calidad de atención, relación precio-calidad, consistencia del muestrario.

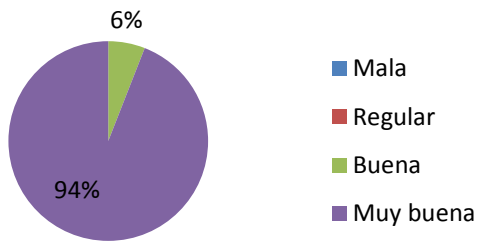
El método utilizado fue escrito y anónimo. Se realizaron 8 preguntas de rápida respuesta para garantizar que sea completada en su totalidad. La encuesta debían contestarla en secreto y colocarla en una urna que llevaba el viajante al momento de tomarles el pedido.

Para ver la estructura de la encuesta y sus preguntas ir a Anexo 2.

Se realizó en todos los comercios a los que se le tomó pedido, alrededor de 120, sin embargo por razones de tiempo en su mayoría, se pudo obtener una respuesta de 84 de ellos, cuyos resultados fueron los siguientes:

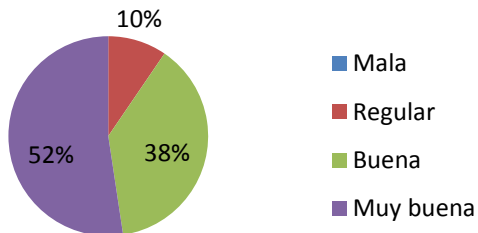
#### **1- ¿Estás conforme con la calidad de nuestras prendas? ¿Cómo la evaluás?**

## Calidad



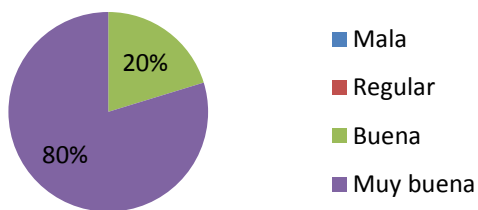
### 2- ¿Cómo evaluás el cumplimiento en la entrega?

## Entrega



### 3- ¿Cómo evaluás la atención en fábrica?

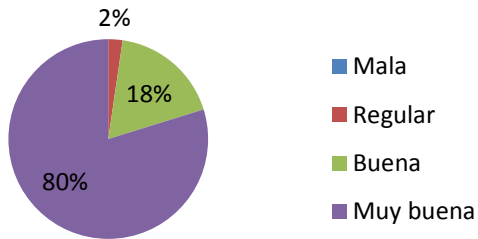
## Atención en fábrica



### 4- ¿Cómo evaluás la atención de nuestro viajante?

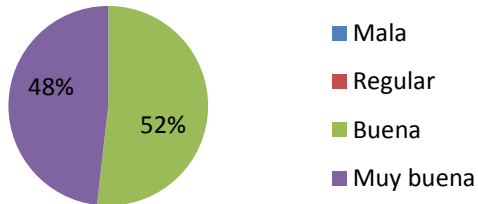


### Atención viajante



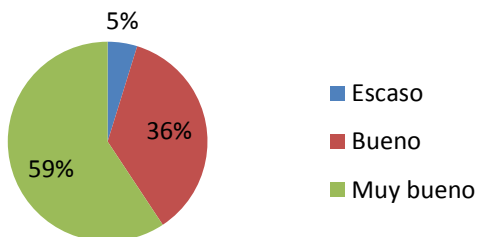
5- Cómo ves la relación precio-calidad de nuestros productos?

### Relación Precio-Calidad



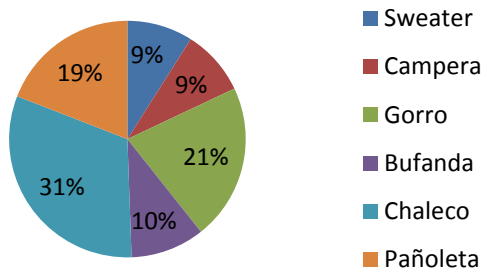
6- ¿Creés adecuado el tamaño de nuestro muestrario?

### Tamaño muestrario

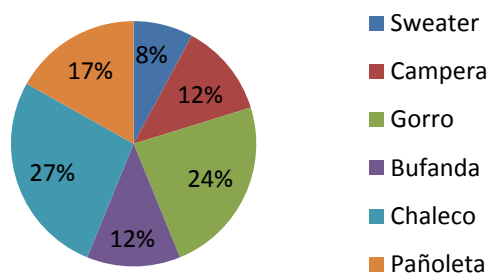


7- ¿De qué manera ampliarías nuestro muestrario? Agregando:

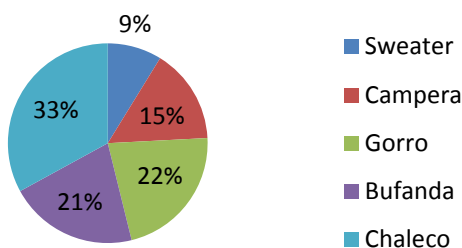
### Muestrario bebé



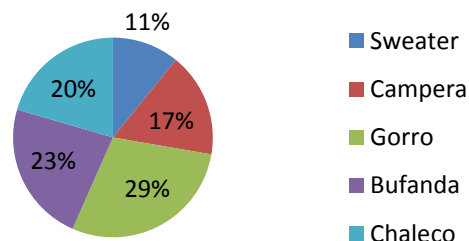
### Muestrario beba



### Muestrario niño

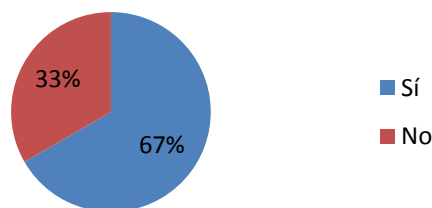


### Muestrario niña

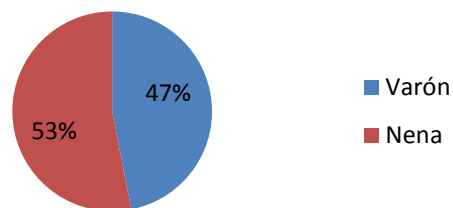


### 8- ¿Te interesaría recibir una línea juvenil?

#### Línea juvenil



#### Línea juvenil



### Conclusiones:

- ✓ De acuerdo a los resultados obtenidos, puede observarse que tanto la calidad y la relación precio-calidad de nuestros productos, como la atención a los clientes en fábrica y por nuestro viajante es óptima, tal como se destacaba en las fortalezas de nuestra empresa.
- ✓ Un punto a mejorar es la entrega, el 10% de nuestros clientes nos evalúa como “regulares”, por lo que se deberá hacer foco en este punto como se planteó en los objetivos a corto plazo.

- ✓ Por otro lado, si bien casi la totalidad de nuestros clientes dice estar conforme con la variedad de nuestro muestrario, cuando se les preguntó por cómo lo ampliarían, la mayoría presentó más de una alternativa. Para ordenarlos según nuestras prioridades en cuanto a la incorporación de estas alternativas se establece:

- 1- Sweaters y camperas: se apuesta a agregar algunos modelos más para ampliar la gama ofrecida de estos productos.
- 2- Pañoletas: es lo más simple de producir, prácticamente no tiene mano de obra.
- 3- Chalecos: gracias a la nueva máquina con que se cuenta se pueden producir fácilmente también.
- 4- Línea juvenil: se apunta a una nueva marca para abarcar estos productos, la cual no es objeto de análisis de este trabajo.
- 5- Gorros y bufandas: su alto costo en relación al precio al que se pueden vender los vuelven casi imposibles, debería buscarse algún agregado de valor para poder incrementar su precio o utilizarlos en conjunto con otros productos y así poder transferir al precio el mayor valor del combo. A esta conclusión se llegó luego de intentar producir una muestra.

GRAFITOS ha agregado a sus productos en la temporada Primavera 2016, pañoletas en la línea “Bebés” y chalecos en las líneas “Bebés” y “Niños”, obteniendo muy buenos resultados.

- ✓ En cuanto a la línea juvenil, tuvo más aceptación de lo que hubiéramos imaginado, ya que los locales que venden artículos para bebés y niños no siempre coinciden con prendas para Teens. Sin embargo, por no poseer capacidad ociosa no pudo llevarse a cabo hasta el momento el diseño y la producción de esta línea, sin embargo se ha optado por agregar un talle más en los productos de la línea “Niños” (antes se producía hasta el talle 12 y ahora hasta el 14) para satisfacer en parte y de manera provisoria esta necesidad de nuestros clientes, con un excelente resultado. Como se ha dicho, la línea para teens se evalúa producir bajo otra marca más afín al segmento objetivo.

### ➤ Encuesta a consumidores finales:

Temporada de implementación: Primavera 2016

Se realizaron preguntas en locales donde se vende nuestra marca con el objetivo de conocer el top of mind en cuanto a marcas para bebés y niños y así obtener el grado de posicionamiento de GRAFITOS en la mente del consumidor, preferencias de consumo y competidores más importantes.

El método utilizado fue escrito. Se realizaron 6 preguntas de rápida respuesta y se sortearon prendas entre quienes respondieran la misma, para garantizar que sea completada en su totalidad. La encuesta debían contestarla y arrojarla en una urna que se entregó a los locales para

que colocaran en un lugar visible. La consigna transmitida a los dueños de los locales era que no debía saberse el nombre de nuestra marca para no generar subjetividades.

Para ver la estructura de la encuesta y sus preguntas ir a Anexo 2.

Los resultados que arrojó fueron los siguientes:

Cantidad de encuestados: 100

Edad de los encuestados (efectivos compradores de prendas para bebés y niños):

Moda: 34 – 37 años

Media: 38 años

Mediana: 35 años

Menor: 21 años

Mayor: 72 años

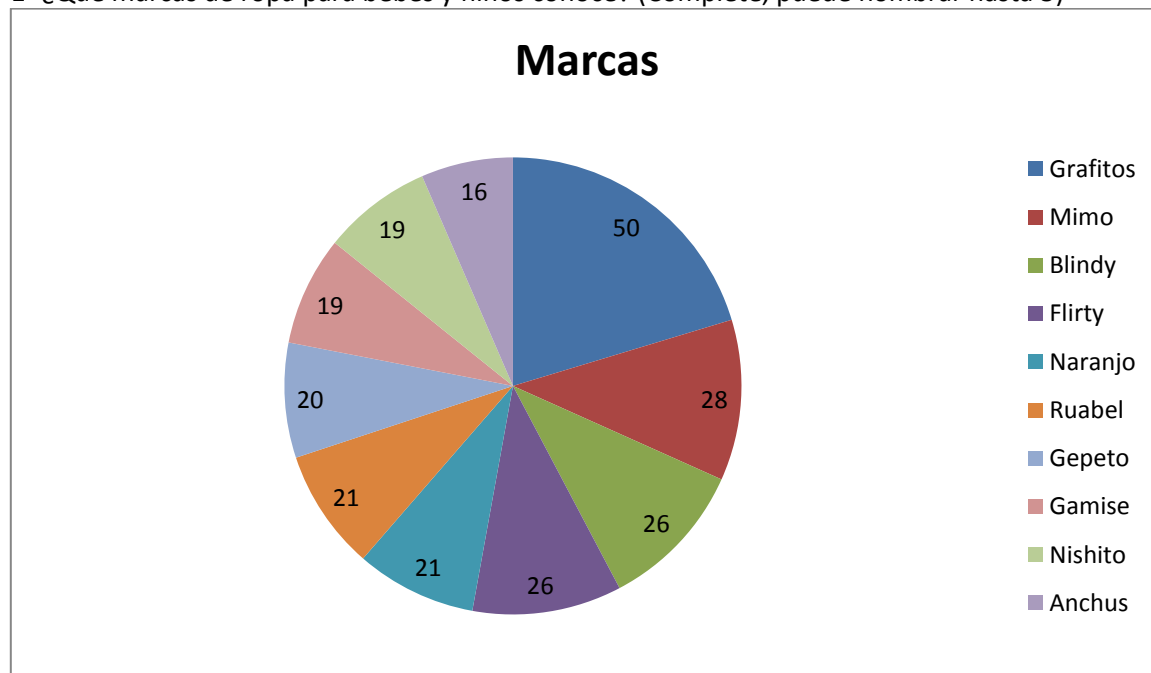
Sexo de los encuestados (efectivos compradores de prendas para bebés y niños):

Masculino: 7%

Femenino: 93%

Conclusiones: estos dos primeros datos nos ayudan a direccionar nuestra publicidad en redes sociales: Mujeres entre 25 y +60 años (se menciona +60 años ya que la red social Facebook, donde se pretende publicitar según se explicará más adelante, otorga esa categoría a las personas que superan la edad de 60 años, sin otorgar más estratos posteriores).

1- ¿Qué marcas de ropa para bebés y niños conoce? (Complete, puede nombrar hasta 5)

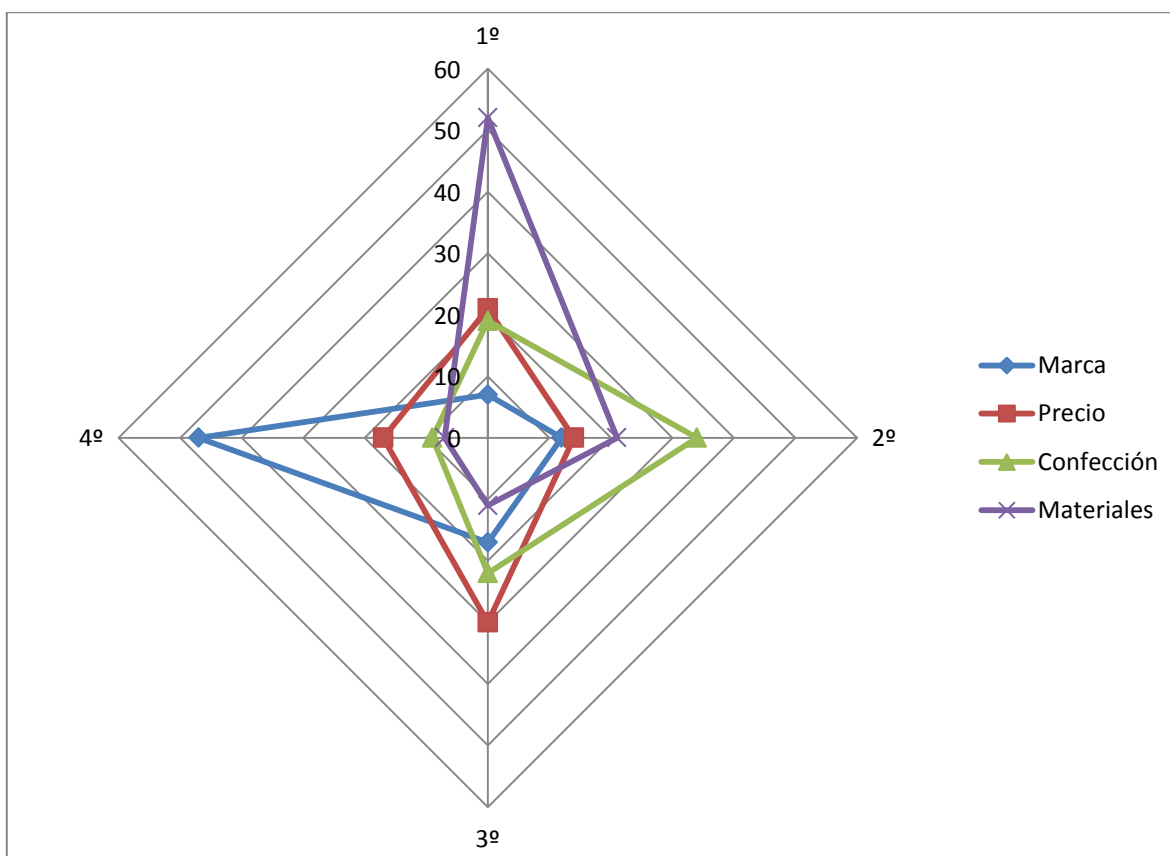


Aclaración y conclusiones: de 100 encuestados, 50 nos han nombrado dentro de las 5 marcas que recuerdan, lo cual es más que significativo. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que en los locales que se hicieron las encuestas, son aquellos en los que estamos presentes, y esto no es así con las otras marcas que pueden como no estar en ese local. Esto abultaría el resultado en nuestro favor al sumar todos los locales, sin embargo GRAFITOS también logra una buena posición en el top of mind analizando los resultados local por local. Se ha optado por incluir en este gráfico sólo a las 10 primeras marcas, sin embargo son varias más; éstas pueden verse en los resultados completos de las encuestas que se anexan (Véase Anexo 2).

Por otro lado, se ratifica lo expresado con anterioridad en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, ya que ninguna de estas marcas tiene su core business en las prendas tejidas.

2- Ordene del 1 al 4 según la importancia que le asigna al comprar una prenda para bebés y niños

- Marca
- Precio
- Confección
- Calidad de los materiales



Conclusión: fue generalizado el consenso entre los consumidores en evaluar como la cualidad más importante que debe tener una prenda a la "Calidad de los Materiales", seguido de su "Confección", aunque esta última no tan alejada de su "Precio", aquí debe mantenerse un

equilibrio. Por otro lado la “Marca” es algo que también generalizadamente se marcó como lo menos importante entre estos aspectos.

3- Cuando la gente compra una prenda para un niño (no un bebé), ¿quién cree que la elige? (Marque con una X)

Quien la paga: 66%

Quien la va a usar: 34%

Conclusión: a diferencia de lo que suponíamos, existe una tendencia marcada en que la definición de la compra la realiza quien paga, y no quien sería el usuario final de la prenda.

4- Si usted tiene que elegir entre un buzo y una prenda tejida: (Marque con una X)

Pagaría más por la prenda tejida: 50%

Pagaría más por el buzo: 20%

Pagaría lo mismo por ambos: 30%

Comentario: los clientes no pagan en función del costo de producir un bien, si no en función del valor percibido. El 50% de los clientes percibe un mayor valor en la prenda tejida y por eso pagaría “algo” más por ellas. Sin embargo, el otro 50% pagaría más por el buzo o lo mismo por ambos, por lo que, para mantenernos competitivos, nuestra política como empresa debe seguir siendo mantener un precio similar al que tendría un buzo.

5- ¿Qué precio cree usted que la gente está dispuesta a pagar por una prenda tejida para bebés y niños? (Marque con una X)

Entre \$400 y \$500: 62%

Entre \$500 y \$600: 30%

Entre \$600 y \$700: 7%

Más de \$700: 1%

Conclusión: si bien el momento de la encuesta (octubre-noviembre 2016) tal vez pueda no ser el indicado para obtener respuestas holgadas en cuanto al precio que se gastaría debido a la caída en el consumo y el poder adquisitivo de la gente, nuestros precios de venta a locales estarían encuadrando dentro de la primer y segunda franja de precios, teniendo en cuenta un mark up promedio de nuestros clientes del 80%.

6- Aproximadamente, ¿cuántas prendas para bebés y niños compra al año? (Marque con una X)

1 al año: 0%

2 al año: 4%

Más de 2 al año: 96%

### ➤ Encuesta a público en general en zona potencial de ventas:

Temporada de implementación: Primavera 2016

Se realizaron preguntas a consumidores ubicados en las provincias de La Pampa, Mendoza, San Juan, San Luis y La Rioja, para conocer preferencias de consumo y competidores más importantes.

El método utilizado fue una campaña de emailing, para lo cual se contrató a una empresa que ofrece el servicio de envíos. Se llevó a cabo la misma encuesta que en el caso anterior: las mismas

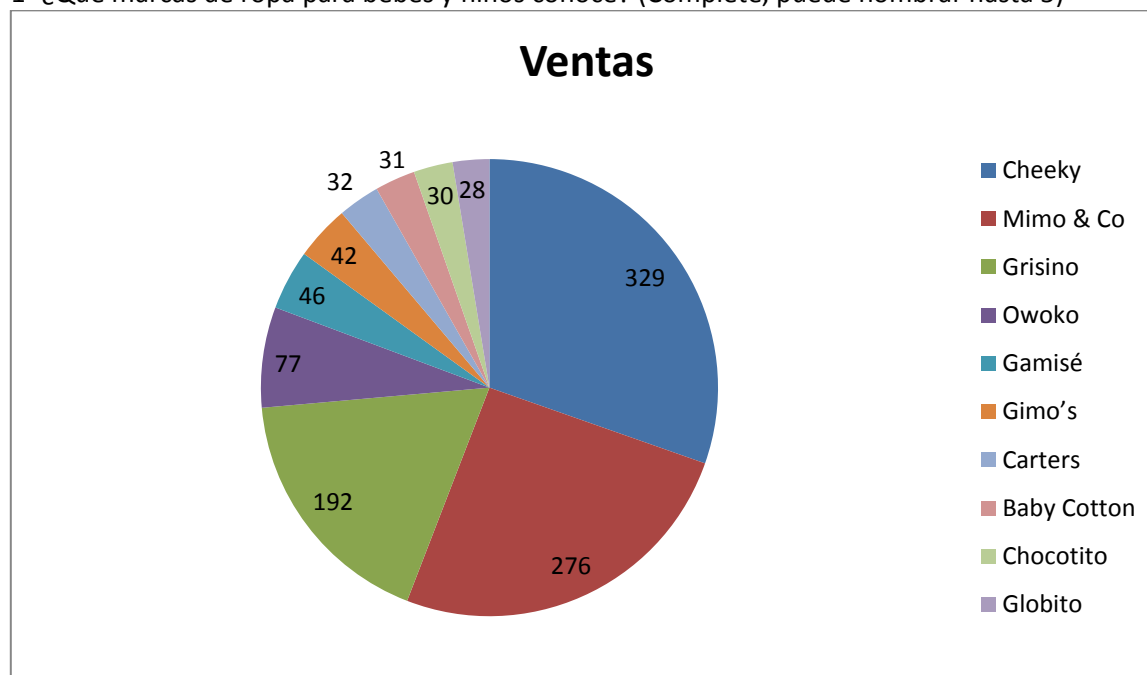
6 preguntas de rápida respuesta y también se sortearon prendas entre quienes respondieran, para garantizar que sea completada en su totalidad. En el mismo sentido, no se dio a conocer el nombre de nuestra marca para no generar subjetividades.

Se utilizó la misma encuesta que en el caso anterior, ya que a pesar de no estar presentes en esas provincias, cumplía mis objetivos igualmente, es decir, conocer las marcas que se utilizan en esas zonas para luego analizarlas, qué valoran más en una prenda los consumidores entre calidad de los materiales, confección, precio y marca, quién es el decisor en una compra para una prenda de un niño, entre otras. Esta información es vital para poder luego planificar la manera de alcanzar los objetivos.

Los resultados que arrojó fueron los siguientes:

Cantidad de encuestados: 452

1- ¿Qué marcas de ropa para bebés y niños conoce? (Complete, puede nombrar hasta 5)



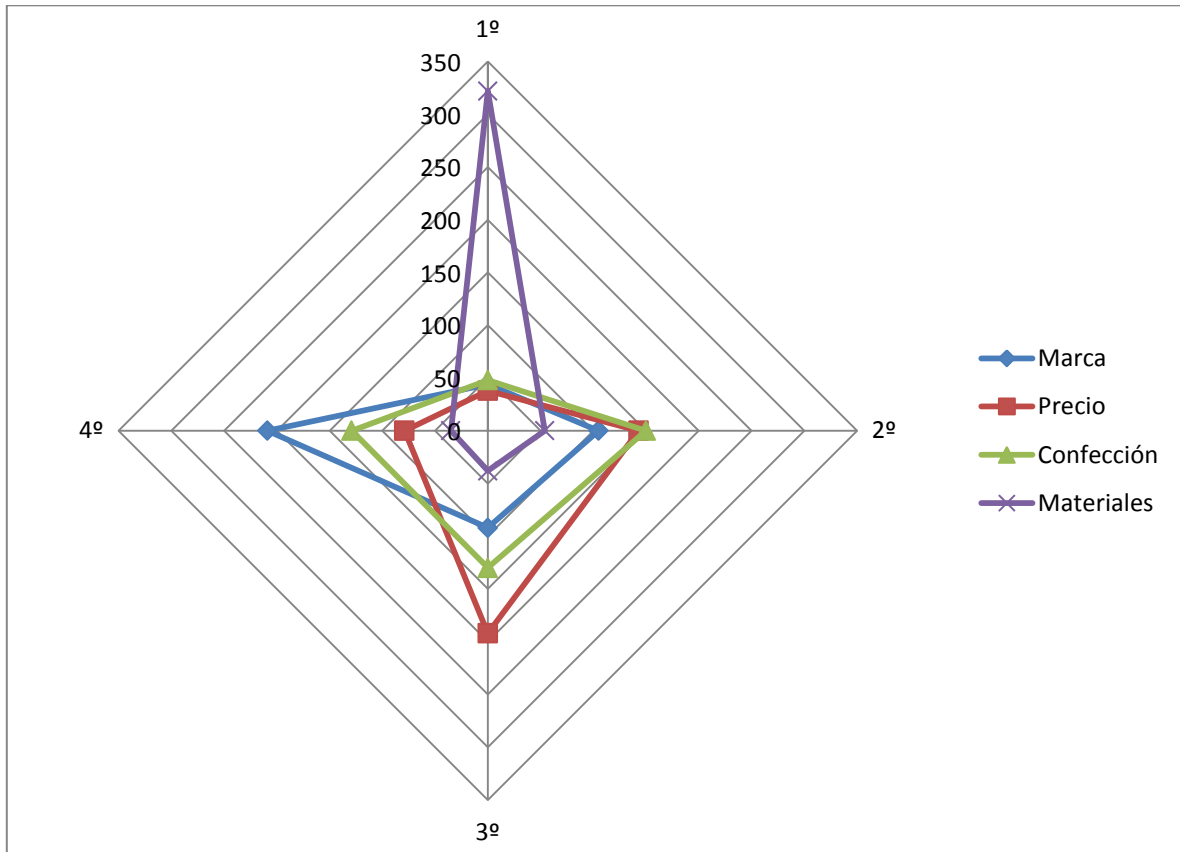
En esta imagen puede verse cuáles son las marcas más arraigadas en la mente del consumidor a nivel general, basándonos en la encuesta realizada en algunas provincias donde no tenemos clientes.

Se ha optado por incluir en este gráfico sólo a las 10 primeras marcas, sin embargo son varias más; éstas pueden verse en los resultados completos de las encuestas que se anexan (Véase Anexo 1).

Por otro lado, se vuelve a ratificar lo expresado con anterioridad en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, ya que ninguna de estas marcas tiene su core business en las prendas tejidas. NO EXISTEN MARCAS ESPECIALIZADAS EN TEJIDOS.

2- Ordene del 1 al 4 según la importancia que le asigna al comprar una prenda para bebés y niños

- Marca
- Precio
- Confección
- Calidad de los materiales



Conclusión: los consumidores volvieron a marcar generalizadamente como la cualidad más importante que debe tener una prenda a la “Calidad de los Materiales”, aunque en este caso el segundo lugar estaría algo más equilibrado entre “Confección” y “Precio”. Por otro lado la “Marca” es algo que también generalizadamente volvió a marcarse como lo menos importante entre estos aspectos.

3- Cuando la gente compra una prenda para un niño (no un bebé), ¿quién cree que la elige? (Marque con una X)

Quien la paga: 61%

Quien la va a usar: 39%

Conclusión: se ratifica la tendencia en responder en que la definición de la compra la realiza quien paga, y no quien sería el usuario final de la prenda.

4- Si usted tiene que elegir entre un buzo y una prenda tejida: (Marque con una X)

Pagaría más por la prenda tejida: 51%

Pagaría más por el buzo: 19%

Pagaría lo mismo por ambos: 30%



Conclusión: vuelve a obtenerse un resultado más que aproximado al de la encuesta anterior, ratificando nuestra política.

5- ¿Qué precio cree usted que la gente está dispuesta a pagar por una prenda tejida para bebés y niños? (Marque con una X)

Entre \$400 y \$500: 60%

Entre \$500 y \$600: 23%

Entre \$600 y \$700: 15%

Más de \$700: 2%

Conclusión: tenemos precios accesibles para los consumidores para ingresar en estas provincias.

6- Aproximadamente, ¿cuántas prendas para bebés y niños compra al año? (Marque con una X)

1 al año: 2%

2 al año: 3%

Más de 2 al año: 95%

## 7-PÚBLICO OBJETIVO Y MERCADO POTENCIAL.

Como consecuencia de los resultados obtenidos en las encuestas, nuestra experiencia en el rubro y los objetivos que se pretenden alcanzar, se llega a las siguientes conclusiones, vitales para el negocio.

En primer lugar, pudimos ver que quienes contestaron las encuestas, y por lo tanto quienes deciden la compra de nuestros productos, son principal y casi exclusivamente mujeres, y que además poseen al menos 25 años. Por otro lado, la mayor concentración de mujeres que hoy compran prendas para bebés y niños, se da en torno a aquellas que poseen alrededor de 38 años.

Por otro lado, y atendiendo a la calidad de nuestros productos, la terminación y los materiales utilizados, y además su precio, que si bien no es elevado, tampoco es ni puede ser un producto económico, deberá apuntarse a un segmento de mujeres de nivel socioeconómico ABC1.

Por todo esto se expresa:

### **a. Público Objetivo:**

Primario, decisor de compra: Madres con niños de entre 0 y 14 años que buscan indumentaria de calidad, cómoda y a la moda, y que pertenezcan al segmento ABC1.

Secundario, decisor de compra: Mujeres mayores a 25 años relacionadas de alguna manera (madres, abuelas, tías, por regalos) a los antes mencionados.

### **b. Necesidades que satisfacen nuestros productos:**

Necesidad primaria: vestirse y abrigarse.

Necesidad secundaria: diferenciarse, vestir al bebé/niño con prendas de calidad y a la moda.

### **c. Tamaño de mercado:**

Para determinar el tamaño del mercado se realizará una estimación del mismo a partir de datos obtenidos del Censo Nacional del 2010, otros informes que provee el INDEC, informes de páginas web como complemento y las encuestas realizadas, y así proyectar el tamaño del mercado potencial de venta del sector de indumentaria para bebés y niños tanto en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y el interior de Buenos Aires, para dar sustento a las decisiones de corto plazo, como en las provincias de La Pampa, San Luis, San Juan, La Rioja y Mendoza, para los objetivos de largo plazo.

Mercado potencial de venta provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos e interior de Buenos Aires:

### **TABLA 1**

Provincia	Población total (*)	Mujeres entre 25 y 74 años (**)	% población urbana (***)	Población urbana	Segmento ABC1 (****)
Santa Fe	3.194.537	900.286	89%	802.685	95.439
Córdoba	3.308.876	926.204	89%	821.789	97.711
Entre Ríos	1.235.994	332.752	82%	274.504	32.639
Interior Buenos Aires	5.708.369	1.591.162	96%	1.533.284	182.307
<b>TOTAL</b>	<b>7.739.407</b>	<b>2.159.242</b>		<b>3.432.262</b>	<b>225.788</b>

(\*) Según Censo Nacional del 2010 proveído por el INDEC.

(\*\*) Según Censo Nacional del 2010 proveído por el INDEC.

(\*\*\*) Según Anexo 3 y cálculo en TABLA 2

(\*\*\*\*) Se calcula en un 11,89% según TABLA 3.

**TABLA 2**

**Cuadro participación de habitantes en localidades consideradas urbanas sobre el total**

Provincia	Pob. Total	Pob. Urbana	Participación
Santa Fe	3.000.701	2.675.392	89%
Córdoba	3.066.801	2.721.067	89%
Entre Ríos	1.158.147	955.414	82%
Buenos Aires	13.827.203	13.324.241	96%

Datos según Anexo 3.

**TABLA 3**

<b>Población total según escala de ingreso individual. Total de aglomerados urbanos. Segundo trimestre de 2016</b>					
Número de decil	Escala de ingreso (en \$)		Población		Ingresos individuales (en \$)
	Desde	Hasta	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso medio por estrato
1	22	2.470	1.618.265	10,0	
2	2.475	4.000	1.616.771	10,0	
3	4.000	4.800	1.617.945	10,0	
4	4.800	6.000	1.615.707	10,0	3.549
5	6.000	7.200	1.617.192	10,0	

6	7.200	9.000	1.617.391	10,0	
7	9.000	10.500	1.617.847	10,0	
8	10.500	14.000	1.616.376	10,0	9.119
9	14.000	20.000	<b>1.617.180</b>	10,0	
10	20.000	715.000	<b>1.617.037</b>	10,0	<b>23.244</b>
Población con ingresos			16.171.711	59,4	
Población sin ingresos			10.993.657	40,4	
Entrevista no realizada			37.295	0,1	
Población total			<b>27.202.663</b>	100,0	

**Fuente:** INDEC. Encuesta Permanente de Hogares (EPH).

Cálculo segmento ABC1 según tabla:

- Se consideran dentro de este segmento a aquellas personas ubicadas en los dos últimos deciles (9 y 10) según ingreso medio por estrato.
- Cálculo: (población decil 9 + población decil 10) / población total.
- $(1.617.180 + 1.617.037) / 27.202.663 = 11,89\%$

#### CONTINUACIÓN TABLA 1

Segmento ABC1	Ingreso medio anual del estrato (*)	Ingreso total anual del estrato	Gasto en ropa exterior para bebés y niños (**)	Cantidad en prendas mercado potencial (***)	Cantidad por temporada (****)
95.439	\$ 278.928,00	\$ 26.620.681.241,58	\$ 298.052.879,80	513.389	256.694
97.711	\$ 278.928,00	\$ 27.254.251.478,93	\$ 305.146.516,22	525.607	262.804
32.639	\$ 278.928,00	\$ 9.103.796.814,10	\$ 101.928.753,55	175.570	87.785
182.307	\$ 278.928,00	\$ 50.850.649.727,62	\$ 569.338.645,16	980.671	490.336
<b>225.788</b>	<b>\$ 278.928,00</b>	<b>\$ 113.829.379.262,23</b>	<b>\$ 1.274.466.794,73</b>	<b>2.195.237</b>	<b>1.097.619</b>

(\*) Se obtiene de multiplicar el ingreso medio mensual correspondiente a los deciles 9 y 10, es decir \$23.244, por los 12 meses del año.

(\*\*) Se multiplica el Ingreso total anual del estrato por 1,12% (coeficiente determinado según cálculo realizado a partir de la TABLA 4).

(\*\*\*) Se divide el gasto en ropa exterior para bebés y niños determinado, por nuestro precio mix a público para obtener el dato en función del mismo:

- Precio mix propio (según se explica en Plan Económico Financiero): \$290,28

- Mark up comercios: por la experiencia en el negocio, sabemos que los comercios marcan nuestra mercadería con el 100%, ese precio conteniendo ya el IVA. Precio final a público:  $\$290,28 \times 2 = \$580,56$ .
- (\*\*\*\*) Se divide la cantidad por 2 para llegar a la cantidad por temporada.

**TABLA 4**

**Cuadro obtenido de la Fundación PRO TEJER**

Aperturas y ponderaciones de la "ropa" y de los "textiles para el hogar" en la canasta de consumo argentina.

Apertura	Descripción	Ponderación (%)
2.1.	ROPA	3,239
2.1.1.	ROPA INTERIOR	0,404
2.1.1.1.	Ropa interior para hombre	0,096
2.1.1.2.	Ropa interior para mujer	0,24
2.1.1.3.	Ropa interior para niños y bebés	0,067
2.1.2.	ROPA EXTERIOR	2,836
2.1.2.1.	Ropa exterior para hombre	1,129
2.1.2.2.	Ropa exterior para mujer	1,239
2.1.2.3.	Ropa exterior para niños y bebés	0,468
4.1.3	TEXTILES PARA EL HOGAR	0,365
4.1.3.1	Blanco y mantelería	0,27
4.1.3.2	Alfombras y cortinas	0,095

**Fuente:** Indec (metodología n° 13).

Teniendo en cuenta que no es lo mismo lo que destina una persona del segmento ABC1 a este tipo de gastos, debido a que poseen un excedente superior al promedio por sobre la canasta básica, se realiza el siguiente cálculo:

Ingreso mix, obtenido de la TABLA 3 a través del siguiente cálculo:

- Población deciles 1, 2, 3 y 4: 6.468.688
- Ingreso medio del estrato: \$3.549
- Población deciles 5, 6, 7 y 8: 6.468.806
- Ingreso medio del estrato: \$9.119
- Población deciles 9 y 10: 3.234.217
- Ingreso medio del estrato: \$23.244
- Cálculo:  $((6.468.688 \times \$3.549) + (6.468.806 \times \$9.119) + (3.234.217 \times \$23.244)) / (6.468.688 + 6.468.806 + 3.234.217) = \$9.715,89$  (Ingreso mix)

Gasto en ropa exterior para bebés y niños del segmento ABC1:

- El gasto en ropa exterior para bebés y niños promedio según el ingreso mix determinado es del 0,468%
- El gasto para quienes poseen ingresos en promedio de \$23.244, por regla de 3 simple, sería de 1,12%.

Mercado potencial de venta provincias de La Pampa, San Luis, San Juan, La Rioja y Mendoza:

**TABLA 5**

Provincia	Población total (*)	Mujeres entre 25 y 74 años (**)	% población urbana (***)	Población urbana	Segmento ABC1 (****)
La Pampa	318.951	87.282	81%	70.698	8.406
San Luis	432.310	113.469	87%	98.718	11.738
San Juan	681.055	178.622	86%	153.615	18.265
La Rioja	333.642	84.020	83%	69.737	8.292
Mendoza	1.738.929	473.661	79%	374.192	44.491
<b>TOTAL</b>	<b>3.504.887</b>	<b>379.373</b>		<b>766.960</b>	<b>38.408</b>

(\*) Según Censo Nacional del 2010 proveído por el INDEC.

(\*\*) Según Censo Nacional del 2010 proveído por el INDEC.

(\*\*\*) Según Anexo 3 y cálculo en TABLA 2

(\*\*\*\*) Se calcula en un 11,89% según TABLA 3.

**CONTINUACIÓN TABLA 5**

Ingreso medio anual del estrato (*)	Ingreso total anual del estrato	Gasto en ropa exterior para bebés y niños (**)	Cantidad en prendas mercado potencial (***)	Cantidad por temporada (****)
\$ 278.928,00	\$ 2.344.680.521,47	\$ 26.251.724,19	45.218	22.609
\$ 278.928,00	\$ 3.273.937.975,68	\$ 36.655.960,57	63.139	31.569
\$ 278.928,00	\$ 5.094.568.036,04	\$ 57.040.263,57	98.250	49.125
\$ 278.928,00	\$ 2.312.782.204,37	\$ 25.894.581,36	44.603	22.301
\$ 278.928,00	\$ 12.409.911.553,59	\$ 138.944.974,51	239.329	119.665
<b>\$ 278.928,00</b>	<b>\$ 25.435.880.291,16</b>	<b>\$ 284.787.504,21</b>	<b>490.539</b>	<b>245.270</b>

(\*) Se obtiene de multiplicar el ingreso medio mensual correspondiente a los deciles 9 y 10, es decir \$23.244, por los 12 meses del año.

(\*\*) Se multiplica el Ingreso total anual del estrato por 1,12% (coeficiente determinado según cálculo realizado a partir de la TABLA 4).

(\*\*\*) Se divide el gasto en ropa exterior para bebés y niños determinado, por nuestro precio mix a público para obtener el dato en función del mismo

(\*\*\*\*) Se divide la cantidad por 2 para llegar a la cantidad por temporada.

## Cuadro participación de habitantes en

**localidades consideradas urbanas sobre el total**

Provincia	Pob. Total	Pob. Urbana	Participación
La Pampa	299.294	243.378	81%
San Luis	367.933	320.512	87%
San Juan	620.023	533.022	86%
La Rioja	289.983	241.107	83%
Mendoza	1.579.651	1.252.687	79%

Datos según Anexo 3.

## 8- PLAN DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO.

Recordamos que el horizonte de tiempo de esta etapa está planificado para concretarse en dos temporadas contadas a partir del inicio de la Primavera 2016. No se buscará el crecimiento del negocio, sino un ordenamiento de la estructura necesaria para abordar la próxima etapa con mayor eficacia.

Cabe aclarar que algunos de estos objetivos fueron llevados a cabo durante el año 2016, es decir mientras se redactaba este trabajo, por lo que los mismos ya fueron alcanzados.

Punto por punto:

- Disminuir carga de tareas operativas de los dueños: para lograrlo se incorporaron en agosto de 2016 dos empleados nuevos a medio tiempo, uno dedicado a la atención y mantenimiento de las máquinas por la tarde, y otro para cubrir funciones variables como doblado, etiquetado y embolsado, preparación de pedidos, entre otras.  
Si bien esta decisión influirá en principio en el aumento de los costos, éstos irán disminuyendo proporcionalmente al aumento de la producción y la venta en los próximos años, y servirán para tener mano de obra preparada para el momento en que se necesiten tiempo completo.
- Cuellos de botella: en el mes de julio de 2016 se comenzó a tercerizar una parte de la actividad que generaba un freno en la cadena. La actividad en cuestión era el “tubulado”, y para resolverlo se buscó una persona que ya había trabajado con nosotros anteriormente, de mucha experiencia y muy eficiente. Para su mejor comprensión:

**TABLA 4**

<b>Empleada</b>	<b>Cantidad promedio diaria</b>	<b>Cantidad promedio mensual</b>
Anterior	35	770
Nueva	70	1540

De este cuadro surgen la necesidad de un comentario: cuál es el motivo de conservar ambas empleadas, y esto se debe a que la primera sólo tiene un año más antes de jubilarse y no se puede cargar con los costos de su indemnización y tampoco existe la posibilidad de que aprenda una nueva actividad.

- Falta de lugar y desorden: durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, se llevó a cabo la construcción de 100 m2 en dos pisos, destinados a mejorar el espacio para el depósito de mercadería, preparación de pedidos y maquinaria adicional que se importará en los próximos años.  
La inversión realizada alcanzó los \$250.000, incluyendo mano de obra y materiales necesarios.



Algunas fotos de la construcción:



- Mejorar la entrega: actualmente el tiempo promedio de entrega del total de un pedido es de 45 días (recordar que dependiendo del tamaño del mismo puede llegar a realizarse en dos veces).

Con la incorporación de los nuevos empleados y la mejora en la eficiencia de las actividades que conforman un cuello de botella, se pretende bajar el tiempo de entrega total de los pedidos a como máximo 30 días. Explicación:

**TABLA 5**

<b>Incorporación</b>	<b>Aumento producción diario</b>	<b>Aumento producción mensual</b>	<b>Explicación</b>
Empleado para atención maquinaria	30	660	La incorporación de un empleado en esta función permitió disminuir la carga de tareas operativas de uno de los dueños, y a la vez volver la hora productiva más eficiente.
Empleada para funciones variables	0	0	Si bien esta incorporación no permitió aumentar la producción, sí logró mejorar el funcionamiento de la dueña al descomprimir la carga de tareas operativas.
Empleada para tubulado	70	1540	Ya explicado
Taller tercerizado en Roldán	10	220	Si bien no puede estimarse con exactitud la cantidad de unidades que podrían procesar diariamente, si se logra regularidad en cuanto a la periodicidad de los envíos de trabajo, esto redundaría en un aumento de la cantidad producida. Actualmente se tercerizan aproximadamente 1000 prendas anuales y se estima que se podría llegar a 2500 si se logra regularidad.

(\*) Se tienen en cuenta meses de 22 días hábiles para el cálculo.

(\*)A través de estos cambios la planta logró la soltura necesaria para ajustar la producción según se van produciendo los pedidos, y la posibilidad de hacer frente al crecimiento buscado en los próximos años.

- Establecer una estratificación de nuestros clientes: para poder plantear una atención diferenciada y establecer formas de pago acordes a cada tipo de cliente, se ha creado una estratificación de tipo ABC en base a datos históricos y según los siguientes criterios:

- Antigüedad
- Promedio de atraso cuenta corriente
- Relación (punto subjetivo: buena, normal, mala)
- Promedio de compra en unidades por temporada
- Última compra en unidades
- Repetición de compra entre temporadas

De esta manera se logró dividir a los clientes, y actualmente se lo utiliza solamente a los efectos de establecer políticas de cobro diferenciado, a saber:

- Clientes tipo A: se entrega la mercadería y se reserva al cliente la posibilidad de pagar contra entrega, de transferir o depositar en una cuenta bancaria o de enviar cheques

por correo. Si cancelan la cuenta dentro de los 7 días de entregado el pedido, acceden a un 8% de descuento.

- Clientes tipo B: se entrega la mercadería y se solicita contra entrega el pago en efectivo o en cheques de al menos la mitad del total. En caso de no cancelar contra entrega, queda a disposición del cliente transferir o depositar en una cuenta bancaria o de enviar cheques por correo. Si cancelan la cuenta dentro de los 7 días de entregado el pedido, acceden a un 8% de descuento.
- Clientes tipo C: cabe aclarar que dentro de esta categoría se incluirán, a los efectos de las políticas de cobro, a los clientes nuevos. Se entrega la mercadería y se solicita contra entrega el pago en efectivo o en cheques del total. Si cancelan la cuenta en efectivo o los cheques son cobrados dentro de los 7 días de entregado el pedido, acceden a un 8% de descuento.

- Se encargó la programación de un sistema de stock para eficientizar la distribución del producto terminado a los pedidos de los clientes. Hasta el momento esta distribución en cada nota se hacía a mano y generaba equivocaciones y pérdidas de tiempo, por lo que se decidió empezar a realizarlo a través de un sistema que aún está en etapa de programación, y que estará disponible para empezar a probarse en la temporada Invierno 2017. Su costo según presupuesto es de \$6.000.

La asignación de stock, previo a la preparación del pedido, es fundamental y de suma importancia, debido a que es necesario tener previsibilidad sobre los artículos y colores que se van terminando con tiempo, ya que volverlos a producir requiere de al menos 15 días; y por otro lado permite asignar colores teniendo en cuenta cuáles son los más pedidos para reservarlos.

## 9-PLAN DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO.

Habiendo finalizado el análisis situacional de la empresa, habiendo interpretado las respuestas de nuestros consumidores directos (comercios) e indirectos (público en general) efectivos y potenciales, habiendo estudiado las fuerzas que actúan en nuestro mercado, y habiendo ya realizado los cambios internos para lograr acomodar la estructura productiva a fin de volverla más eficiente, considero me encuentro en condiciones de comenzar a desarrollar el “Plan de Acción” a través del cual se intentará cumplir con los objetivos de media plazo ya planteados.

### A- Recordar objetivos de esta etapa:

- En primer lugar se establecerá una estrategia de posicionamiento, para mejorar la percepción del consumidor final de nuestra marca, en las localidades donde ya estamos presentes.
- Por otro lado, se buscará el crecimiento de los siguientes ratios del negocio, en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos e interior de Buenos Aires:
  - ✓ cantidad de clientes promedio a los que se vende por temporada;
  - ✓ cantidad de prendas promedio por cliente por temporada;
  - ✓ por consiguiente se aumentará la cantidad de prendas promedio que se venden por temporada.
- Horizonte de tiempo en los que se estima cumplir los objetivos: cuatro temporadas contadas a partir del inicio del Primavera 2017.

### B- Estrategia de posicionamiento de Grafitos



Fuente: Wikipedia.org

Haciendo una mirada introspectiva y como he mencionado en puntos anteriores, Grafitos se caracteriza por obtener un producto final exclusivo y de excelente calidad. Esto lo logra debido a un profundo conocimiento del proceso productivo, un riguroso control de las prendas a lo largo del mismo y la importancia que le brinda a ambos aspectos la dirección de la empresa.

Adicionalmente y observando a nuestros competidores, hoy en día no hay una marca fuerte en la mente del consumidor ubicada como líder en tejidos, si bien aparecen Cheeky, Mimo y otras que incluyen este tipo de prendas dentro de su oferta.

Por último, y analizando las respuestas de los consumidores finales de indumentaria para bebés y niños que se desprenden de las encuestas realizadas, es necesario poner especial énfasis en nuestros productos y en la comunicación de los aspectos que generalizadamente nos marcaron como más importantes. La “Calidad de los Materiales” es sin lugar a dudas algo que los consumidores consideran superlativo, seguido de su “Confección” y su “Precio”, por lo que aquí debe mantenerse un equilibrio. Nuestra Marca DEBE construirse alrededor de estos conceptos.

Teniendo en cuenta lo expuesto, considero que la estrategia de posicionamiento que debe llevar adelante Grafitos para profundizar su penetración en las provincias mencionadas, es la de Diferenciación por la calidad de los materiales utilizados y la confección, marcando nuestra especialización en prendas tejidas.

Uno de los desafíos al que se enfrenta la empresa es la imitación de algún competidor, que podría reducir la diferenciación real y percibida. Sin embargo, para que puedan lograr esta diferenciación, no solo basta con promocionar la misma sino que es necesario contar con procesos productivos controlados y experimentados que deriven en productos terminados de calidad, además de invertir en tecnología para mantenerse dentro de los estándares de las industrias. Esto redundaría en las barreras de entrada ya mencionadas con anterioridad y que dificultan la posibilidad de competir con la propuesta de valor de Grafitos.



### C- Estrategia de Marketing Mix

#### Producto

No existirán grandes cambios a la variedad que actualmente ofrecemos que son:

- Sweaters
- Camperas
- Chalecos
- Sacos
- Cardigans
- Chombas
- Pañoletas

Se agregarán solamente más modelos de sweaters y camperas, como se ha mencionado anteriormente.

Por otro lado, no se agregarán más talles ya que se considera que para abarcar edades de adolescentes es necesaria una nueva marca más propicia para este público objetivo, y no es objeto de análisis de este trabajo. De esta manera, se seguirá trabajando con las líneas actuales:

- Bebés: del talle 0 al 5
- Niños: del talle 2 al 14.

#### Precio

Como se ha mencionado anteriormente, será política de la empresa mantener precios similares a los que nuestra competencia le asigna a sus buzos, tomando como referencia dos marcas de nuestra zona como Payasín y Mawen, y la marca para bebés a la que le hacemos nosotros los tejidos como se ha mencionado (Melenina).

La metodología para la construcción de los precios es la siguiente, y no se modificará debido a los buenos resultados que nos ha aportado:

- Se parte de la suma de los costos variables.
- Se establece a priori un margen igual al precio de la materia prima como referencia, más y menos un monto según si es una prenda de niños o de bebés respectivamente.
- Se calculan comisiones de viajantes y descuentos por pago contado que se agregan al precio como un sistema de intereses implícitos.
- Se obtiene un precio final por costeo que se utiliza como referencia.
- Se compara con los precios de la competencia (Payasín, Mawen y Melenina)
- De existir diferencias grandes, se ajustan, aunque esto generalmente no es necesario.
- El precio final se define al observar el muestrario y contrastarlo con los precios. Aquí se observan cuestiones más subjetivas y de gusto, donde entre mis padres y yo vemos las diferencias de precios obtenidas por el sistema anteriormente explicado y lo contraponemos con las prendas y sus diseños, el resultado obtenido, el trabajo de terminación que se ha obtenido, entre otras y se procede a bajar el precio o a subir los que consideremos tomando siempre como referencia los precios de la competencia.

Por otro lado, las condiciones de ventas serán las establecidas según el ABC de clientes planteado en el Plan de Acción para el cumplimiento de los objetivos a Corto Plazo.

#### Plaza

Se apuntará a abarcar las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos e interior de Buenos Aires como ya se ha expuesto.

Sin embargo para lograrlo, serán necesarios más viajantes independientes, es decir no en relación de dependencia. Esto es así ya que los momentos de venta de las prendas tejidos son a lo sumo 1 mes y medio por temporada, por lo que es necesario que el viajante complemente su cartera de productos con otros que le permitan una continuidad a lo largo del año. Estos se distribuirán las zonas de la siguiente manera:

- El viajante actual recorrerá centro y sur de Santa Fe y las localidades en las que ya tenemos clientes en Córdoba. Esto será así para respetar las zonas más importantes a cargo de nuestro viajante más antiguo.
- Al viajante destinado a las localidades de Rosario y Villa Gobernador Galvez, se le agregarán las localidades de Santa Fe capital y Paraná (Entre Ríos). Esto será así ya que él mismo ha solicitado trabajarlas (el otro viajante no las hace), y además cuenta con facilidades de hospedaje en la localidad de Santa Fe.

- Se incorporará un nuevo viajante para la provincia de Entre Ríos y norte de la provincia de Santa Fe, otro para recorrer el interior de la provincia de Buenos Aires y otro para visitar clientes en toda la provincia de Córdoba, exceptuando en las localidades que ya trabaja nuestro primer viajante.

De esta manera, si bien aumentarán las localidades a visitar, éstas estarán repartidas entre varios viajeros y así se logrará también reducir la cantidad de semanas de venta (8 semanas hasta el momento) que requeríamos para visitar a todos nuestros clientes, marcado como un punto débil y a mejorar, ya que generaba llegar muy temprano a los primeros clientes y muy tarde a los últimos.

Se establecerán porcentajes diferentes en concepto de comisiones, según los siguientes criterios:

- En localidades donde ya tenemos clientes el porcentaje de comisión será del 12%, de esta manera si se pierde un cliente en por ejemplo la localidad de Pujato, reemplazarlo por otro le otorgará al viajante la misma comisión.

- Cuando se logre un cliente en una localidad nueva, o un cliente adicional en aquellas localidades donde se permita tener más de uno, la comisión será por esa única vez del 16%, volviendo al 12% en la próxima temporada que se le vuelva a vender.

- Cuando se pierda una localidad o un cliente donde antes había más de uno, sin reemplazarlo por uno nuevo, se penalizará al viajante otorgándole una comisión del 8% sobre un cliente similar.

Por otro lado, según la cantidad de habitantes de una localidad se buscará hacer más de un cliente para mejorar la penetración y sin perjudicar a quienes ya nos compran, es decir:

- Localidades con cantidad de habitantes menores a 20.000: un solo comercio.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 20.001 y 40.000: hasta 2 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 40.001 y 60.000: hasta 3 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 60.001 y 90.000: hasta 4 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 90.001 y 120.000: hasta 5 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 120.001 y 150.000: hasta 6 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 150.001 y 200.000: hasta 7 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 200.001 y 250.000: hasta 8 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 250.001 y 300.000: hasta 9 comercios.
- En adelante la cantidad de comercios por localidad aumentará en una unidad cada 100.000 habitantes.

### Promoción

1º) Estrategia POP para el posicionamiento de la marca:

Se establecerá como política la presencia en cada temporada con al menos un elemento publicitario que podrá variar entre las siguientes propuestas:



- Banners publicitarios anuales para reforzar imagen y valores de la marca a todos aquellos clientes cuyas compras superen las 35 unidades, costo aproximado a la fecha \$180 cada uno.

- Calendarios publicitarios, biromes, adornos, y todo aquello que pueda ganar un lugar en el escritorio y los mostradores de nuestros clientes. Los calendarios tienen un costo aproximado a la fecha de \$19 cada uno y las biromes publicitarias de \$8 cada una.

- Se desarrollará un perchero de madera para repartir a los PDV minoristas para lograr un espacio de exhibición exclusivo con la imagen de nuestra marca. El costo aproximado de los mismos a la fecha es de \$750. Se le otorgará en comodato a todos aquellos clientes que cumplan con estas dos reglas:

- ✓ Mínimo de compra promedio histórico de 100 prendas.

- ✓ Negocios de mayor potencialidad: rankeados por los vendedores siguiendo el criterio de tamaño de la localidad, ubicación del local, movimiento de clientes y espacios dentro del local.

## 2º) Estrategia de Marketing Digital:

Actualmente la publicidad de la empresa Grafitos es prácticamente nula. Únicamente cuenta con una web institucional la cual se encuentra desactualizada y no aporta demasiada información a quien la visita.

La primera medida de promoción que se llevará adelante, será la de renovar la página web. Para ello se contratará a un desarrollador que trabajará en la puesta a punto del sitio. A su vez, Nicolás Stefoni, hermano, Analista en Sistemas, Licenciado en Programación de Videojuegos y con experiencia en la elaboración de páginas de internet y apps para celulares, liderará el proyecto y, con posterioridad, se encargará de mantener la información del sitio actualizada. Esto se debe a que las principales marcas tienen páginas institucionales de primera línea, a lo que se le suma el hecho de que el sitio web es la cara visible de la empresa y debe estar alineada con la estrategia de posicionamiento de Grafitos. En esta actualización se invertirán \$20.000.

Entre los trabajos de renovación de la página web, se encontrará la creación de una sección en donde los actuales clientes podrán logearse y así revisar el catálogo de la temporada y hacer los pedidos que requiriesen. Para que un cliente nuevo pueda obtener su usuario y así acceder al catálogo online, deberá primero realizar dos compras consecutivas a uno de los viajantes. Esta decisión permitirá redireccionar tiempo que la empresa antes destinaba a visitar a estos clientes y asignarlo a generar nuevos. Sin embargo, será necesario controlar los niveles de compra de aquellos que puedan comenzar a comprar online, para que los mismos no caigan. Los viajantes deberán mantenerse presentes realizando al menos una visita al año.

Por otro lado se pretende realizar una producción fotográfica profesional para mejorar la estética de la página web y en cada catálogo, que hasta el momento se hacía de manera hogareña. El costo de la diseñadora para la elaboración del catálogo digital por temporada es de \$3.000.

Adicionalmente a lo antes mencionado, para esta nueva etapa Grafitos buscará llegar con la publicidad al consumidor final para acelerar el posicionamiento de la marca, y así lograr que éste acuda a los comercios y demande nuestras prendas provocando que los locales estén satisfechos con la compra realizada a la empresa.

Debido al escaso presupuesto que se posee para asignar a publicidad, no veo viable la exposición en medios masivos de comunicación, por lo que considero que la mejor opción es llegar al consumidor final vía redes sociales, principalmente Facebook e Instagram, las cuales pueden integrarse para trabajar de manera conjunta.

La generación del contenido, gestión de campañas y respuestas a clientes a través de las redes sociales estarán a mi cargo personal en un principio. En las publicaciones se utilizarán imágenes que hagan referencia a la relación madre/hijo o abuela/nieto (ya que los resultados obtenidos de las encuestas nos muestran una marcada tendencia a que es una mujer quien compra la ropa a su hijo/a, nieto/a, sobrino/a, etc.), y se apuntará a la ternura que generan tanto bebés como niños. El objetivo es no mostrarles a los potenciales clientes únicamente las características de nuestras prendas, sino principalmente, que se comience a generar un vínculo emocional entre ellos y la marca. Para lograr esto, la red social Facebook permite segmentar las publicaciones y mostrarlas a quienes deseemos, por ejemplo simplemente basándonos en su sexo y su edad, para implementar imágenes diferentes según el caso. Además permite mostrar nuestra fanpage a, por ejemplo, aquellas personas que le hayan dado “me gusta” a la fanpage de Mimo.

Para promocionar la Fan Page se invertirá la suma de \$100 diarios durante los primeros 6 meses para hacerla más visible a los usuarios de Facebook y captar mayor cantidad de “Me gusta”. Luego se seguirá con una inversión de \$2000 mensuales. Como se ha mencionado anteriormente, el atractivo de esta herramienta es que se puede parametrizar para que la persona a la que le aparezca el anuncio pertenezca al público objetivo. Para hacer seguimiento de la campaña se utilizará, entre otros, el siguiente ratio: importe invertido semanalmente/cantidad de usuarios captados. Con esto podremos hacer seguimiento del costo de adquisición y saber si la herramienta se encuentra parametrizada correctamente.

Dentro de las publicaciones en la fanpage, se incluirá un listado de los locales en donde se pueden conseguir nuestros productos.

3º) Como un último punto se buscará incrementar la cantidad de unidades promedio de compra por cliente, del siguiente modo:

- El promedio actual por pedido se encuentra en 47;
- Se pretende alcanzar un promedio de 50 prendas por pedido;

- Este cambio incrementaría la cantidad total que se vende en promedio en una temporada de 5200 a 5600 unidades, sin necesidad de conseguir nuevos clientes.

Para lograrlo se establecerán las siguientes dos pautas:

- Se establecerá un mínimo de compra de 25 prendas. Actualmente no se cuenta con un mínimo. Esta política no sólo aumentará el promedio por pedido sino que también permitirá dejar de lado aquellos clientes cuyas compras no son rentables para reemplazarlos por otros que sí accedan a esta política.

- Por cada 10 prendas que compre un cliente contadas a partir del mínimo (25 unidades), obtendrá un 1% de descuento en el pedido que realice únicamente en la próxima temporada, con un tope en 5%. De esta manera, lo que se busca es que los clientes nos esperen todas las temporadas, ya que al contar con un cupón de descuento obtenido hoy, no querrán perderlo por comprar a la competencia en la próxima temporada.

Por otro lado, se busca avanzar en el cumplimiento del objetivo de aumentar la cantidad promedio de unidades por pedido, y que por lo tanto ayudará también a reducir el costo de la propuesta anterior.

Análisis:

**TABLA 6**

<b>Pedido</b>	<b>Descuento</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Precio unitario (*)</b>	<b>Monto pedido</b>	<b>Costo en \$</b>
35 uds.	1%	0,02857%	\$ 290,28	\$ 10.159,71	\$ 101,60
45 uds.	2%	0,04444%	\$ 290,28	\$ 13.062,49	\$ 261,25
55 uds.	3%	0,05455%	\$ 290,28	\$ 15.965,26	\$ 478,96
65 uds.	4%	0,06154%	\$ 290,28	\$ 18.868,04	\$ 754,72
75 uds.	5%	0,06667%	\$ 290,28	\$ 21.770,81	\$ 1.088,54

(\*) El precio unitario es un promedio de los precios actuales, según se detallará en el Plan Económico Financiero.

## ➤ METAS DE MEDIANO PLAZO.

Con el objetivo de plantear metas concretas de crecimiento del negocio, se detallará la situación actual en cada caso.

- Metas en términos de coberturas de localidades:

Situación actual

**TABLA 7**

Provincia	Localidades urbanas (*)	Presentes en (**)	% actual (***)	Presentes por temporada (****)	% actual por temporada (*****)
Santa Fe	121	92	76,03%	62	51,24%
Córdoba	124	55	44,35%	31	25,00%
Entre Ríos	44	24	54,55%	15	34,09%
Buenos Aires	158	8	5,06%	4	2,53%
<b>TOTAL</b>	<b>447</b>	<b>179</b>	<b>40,04%</b>	<b>112</b>	<b>25,06%</b>

(\*) Según informe de población y cantidad de localidades por provincia, según intervalos de tamaño del año 2001 (Anexo 3). Se tienen en cuenta sólo las localidades consideradas como urbanas, es decir que poseen más de 2000 habitantes.

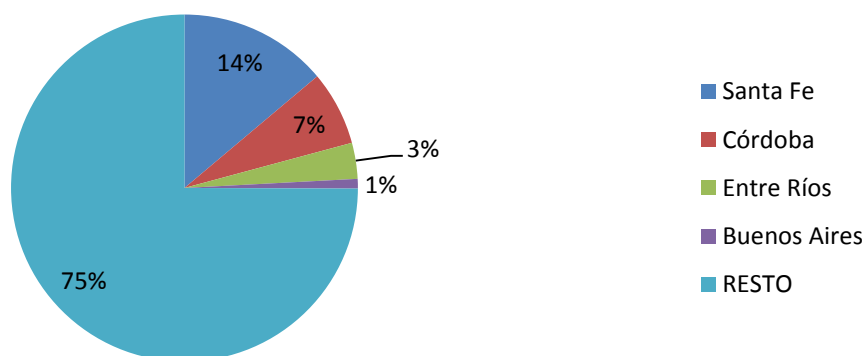
(\*\*) Representa la cantidad de localidades en las que tenemos clientes, aunque no se les venda a todos en todas las temporadas. Cabe aclarar que en determinadas localidades tenemos más de un cliente para alternar cuando uno no compra.

(\*\*\*) Es el porcentaje de las localidades en las que estamos presentes, sobre las localidades urbanas según se expresó en (\*).

(\*\*\*\*) Representa la cantidad de localidades por provincia en las que estamos presentes temporada a temporada. Si bien pueden ir variando las localidades, el número es aproximadamente siempre el mismo.

(\*\*\*\*\*)Es el porcentaje de las localidades en las que estamos presentes temporada a temporada, sobre las localidades urbanas según se expresó en (\*).

### Participación actual por provincia sobre total de localidades en estas provincias.



(\*) RESTO: Hace referencia a las localidades en las que no estamos presentes dentro de las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y Buenos Aires.

Mediante la puesta en marcha de lo expuesto en la Estrategia de Marketing Mix se plantea cumplir con las siguientes metas:

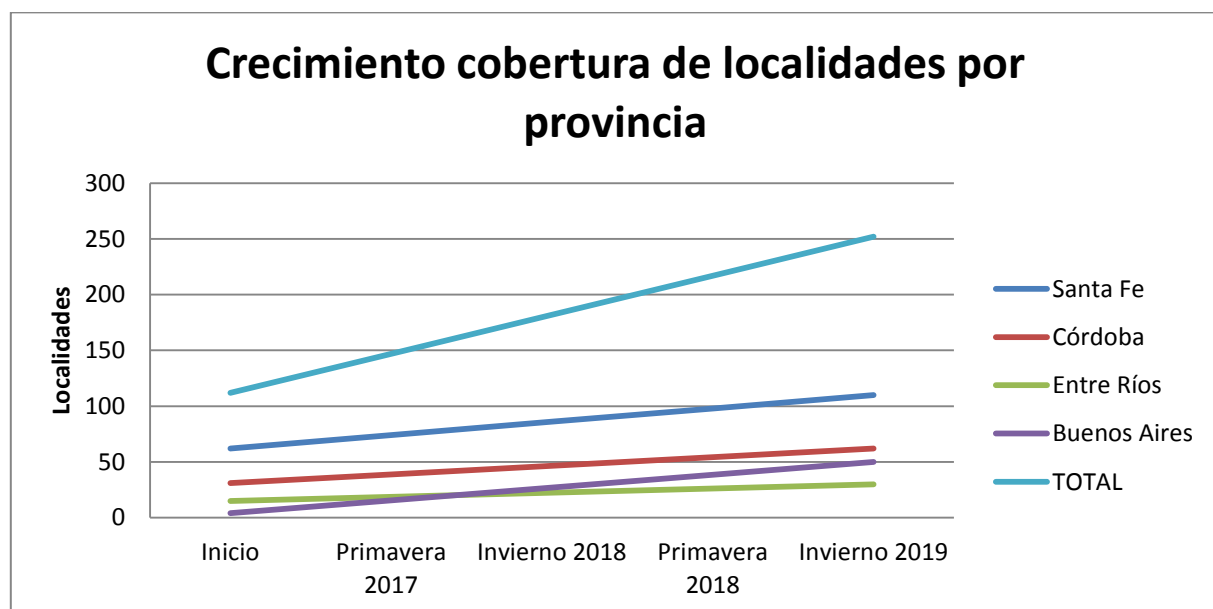
**TABLA 8**

Provincia	Meta según temporada											
	Primavera 2017			Invierno 2018			Primavera 2018			Invierno 2019		
	N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.
Santa Fe	74	19%	61%	86	16%	71%	98	14%	81%	110	12%	91%
Córdoba	39	25%	31%	47	20%	38%	54	17%	44%	62	14%	50%
Entre Ríos	19	25%	43%	23	20%	51%	26	17%	60%	30	14%	68%
Buenos Aires	16	288%	10%	27	74%	17%	39	43%	24%	50	30%	32%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>31%</b>	<b>33%</b>	<b>182</b>	<b>24%</b>	<b>41%</b>	<b>217</b>	<b>19%</b>	<b>49%</b>	<b>252</b>	<b>16%</b>	<b>56%</b>

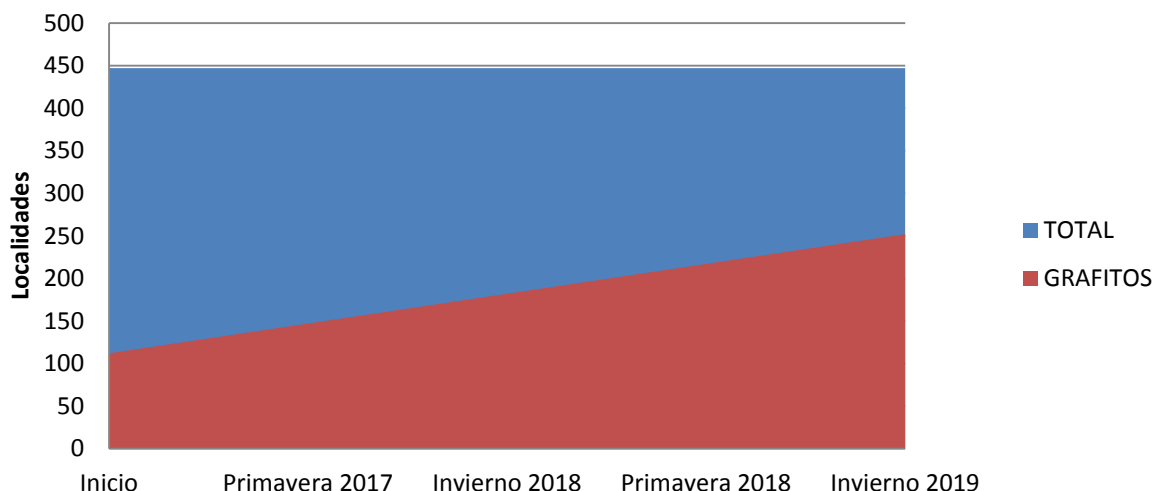
(N°) Hace referencia al n° de localidades en las que se pretende estar presentes en esa temporada.

(Crec.) Representa el crecimiento porcentual con respecto a (\*\*\*\*) explicado en tabla anterior.

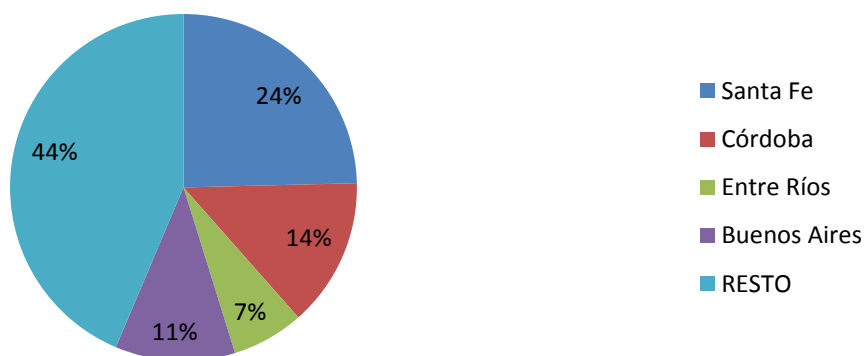
(Part.) Muestra la participación que se pretende alcanzar en esa temporada, teniendo en cuenta las localidades urbanas explicadas en (\*) de tabla anterior.



## Crecimiento cobertura de localidades totalizado



## Participación por provincia sobre total de localidades proyectada al Invierno 2019



Es necesario hacer las siguientes aclaraciones:

➤ Santa Fe: el crecimiento buscado no es demasiado ambicioso considerando que existen 92 localidades en las que ya tenemos clientes, aunque no les vendamos todas las temporadas por razones de tiempo para visitarlos, falta de capacidad ociosa en la producción o porque el cliente no necesita prendas tejidas esa temporada. Recién en la tercera temporada se estaría superando la base de clientes actual.

Por otro lado, recordar que se buscará un nuevo viajante para trabajar el norte de la provincia, y el que antes visitaba todas las provincias, ahora estará solamente abocado a Santa Fe y a parte de Córdoba, tal como se ha explicado anteriormente.

- Córdoba: la situación es similar a la de la provincia de Santa Fe. Recién en la tercera temporada se alcanzaría a cubrir la cantidad de clientes que se posee hoy en la base, además teniendo en cuenta que se agregará un vendedor para cubrir todas aquellas localidades que no se están visitando.
- Entre Ríos: situación similar y ya explicada en provincias anteriores. Las razones por las cuales se apunta a cubrir recién en la tercera temporada con todas las localidades en las que tenemos clientes son, que hay que acompañar el crecimiento con incremento de las cantidades producidas (se explicará más adelante), y que se espera tener buena repercusión de las políticas de promoción que se han comentado en la Estrategia de Marketing Mix para lograr fidelizar temporada a temporada a todos nuestros clientes y generar nuevos.
- Buenos Aires: si bien el porcentaje de crecimiento puede parecer exagerado, viéndolo en términos de cantidad de localidades agregadas, localidades totales del interior de la provincia, y considerando que habrá un viajante destinado exclusivamente a esa zona, también veo alcanzable este objetivo.
- Por último, aclarar que se monitoreará a los viajantes para que cumplan con los objetivos, y se premiará a aquellos que lo alcancen.

- Metas de Market Share en término de unidades vendidas:

Situación actual:

**TABLA 9**

Provincia	Cientes por temporada (*)	Compra promedio (**)	Total por provincia (***)	Tamaño mercado (****)	Market Share (*****)
Santa Fe	62	47	2.914	256.694	1,14%
Córdoba	31	47	1.457	262.804	0,55%
Entre Ríos	15	47	705	87.785	0,80%
Buenos Aires	4	47	188	490.336	0,04%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>		<b>5.264</b>	<b>1.097.619</b>	<b>0,48%</b>

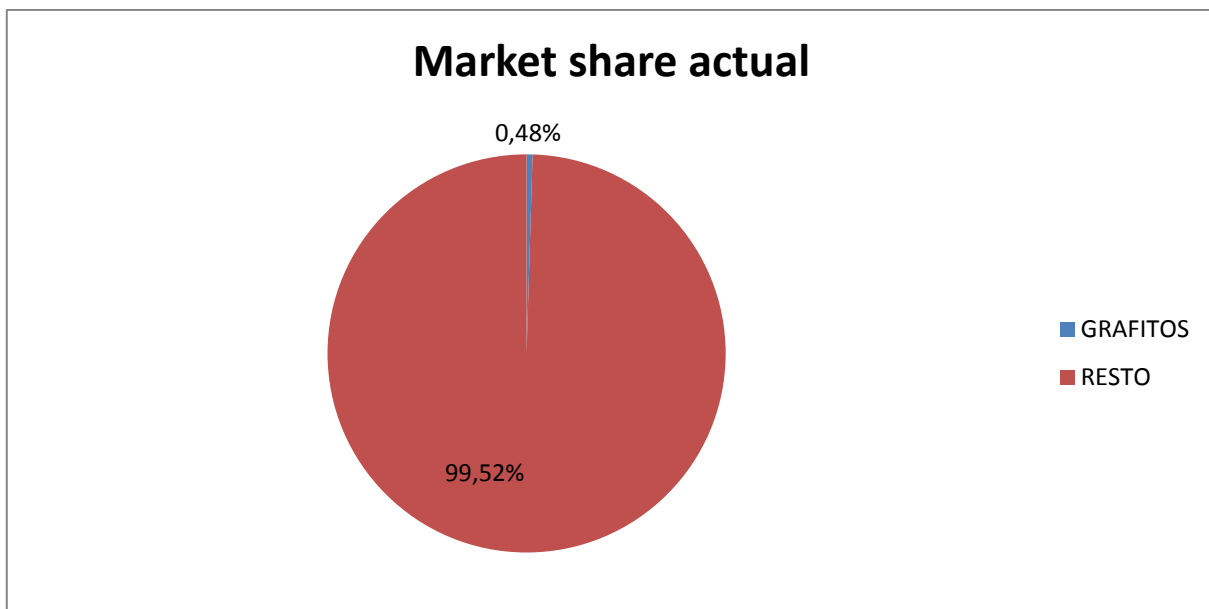
(\*) Teniendo en cuenta un cliente por localidad, y según localidades alcanzadas en la actualidad como se ha explicado en Tabla 7.

(\*\*) Cantidad promedio de compra por cliente según se explicó en los objetivos de mediano plazo.

(\*\*\*) Resultado de multiplicar punto (\*) por punto (\*\*).

(\*\*\*\*) Representa la cantidad de unidades de prendas para bebés y niños que la gente compra en una temporada, según se expresó en el análisis del tamaño de mercado.

(\*\*\*\*\*) Es el market share actual, teniendo en cuenta todos los datos anteriores.



Metas:

**TABLA 10**

Provincia	Meta según temporada											
	Primavera 2017			Invierno 2018			Primavera 2018			Invierno 2019		
	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.
Santa Fe	3700	27%	1,4%	4300	16%	1,7%	4900	14%	1,9%	5500	12%	2,1%
Córdoba	1950	34%	0,7%	2350	21%	0,9%	2700	15%	1,0%	3100	15%	1,2%
Entre Ríos	950	35%	1,1%	1150	21%	1,3%	1300	13%	1,5%	1500	15%	1,7%
Buenos Aires	800	326%	0,2%	1350	69%	0,3%	1950	44%	0,4%	2500	28%	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>7400</b>	<b>41%</b>	<b>0,7%</b>	<b>9150</b>	<b>24%</b>	<b>0,8%</b>	<b>10850</b>	<b>19%</b>	<b>1,0%</b>	<b>12600</b>	<b>16%</b>	<b>1,1%</b>

(Uds.) Representa la cantidad de unidades que se apunta a vender por temporada y por provincia.

(Crec.) Representa el crecimiento porcentual con respecto a (\*\*\*) explicado en tabla anterior.

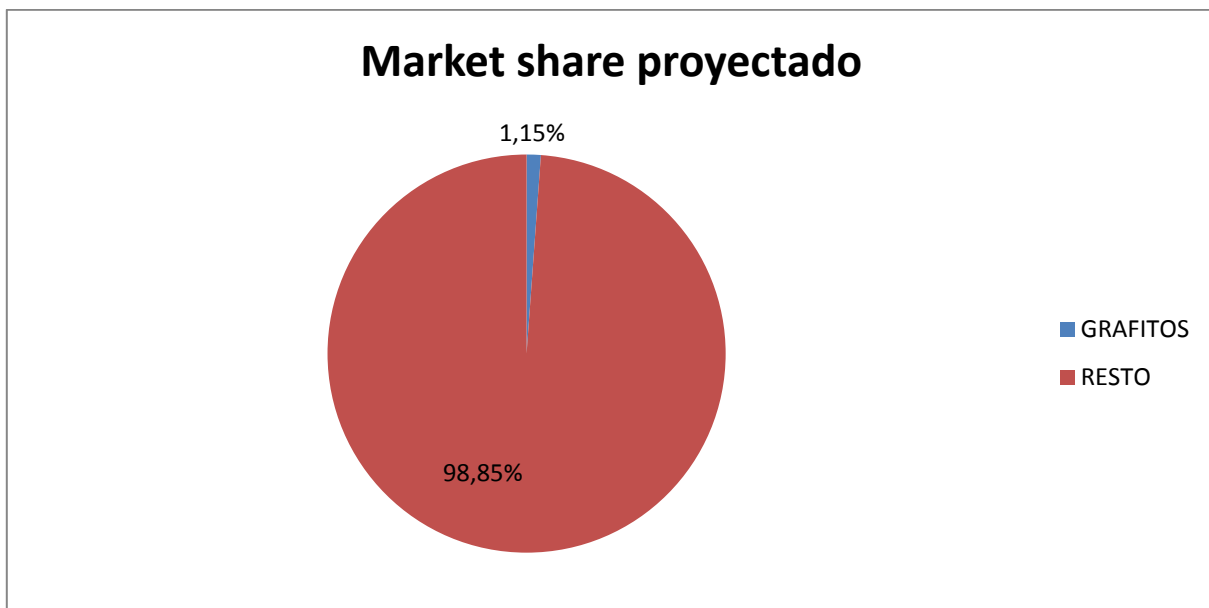
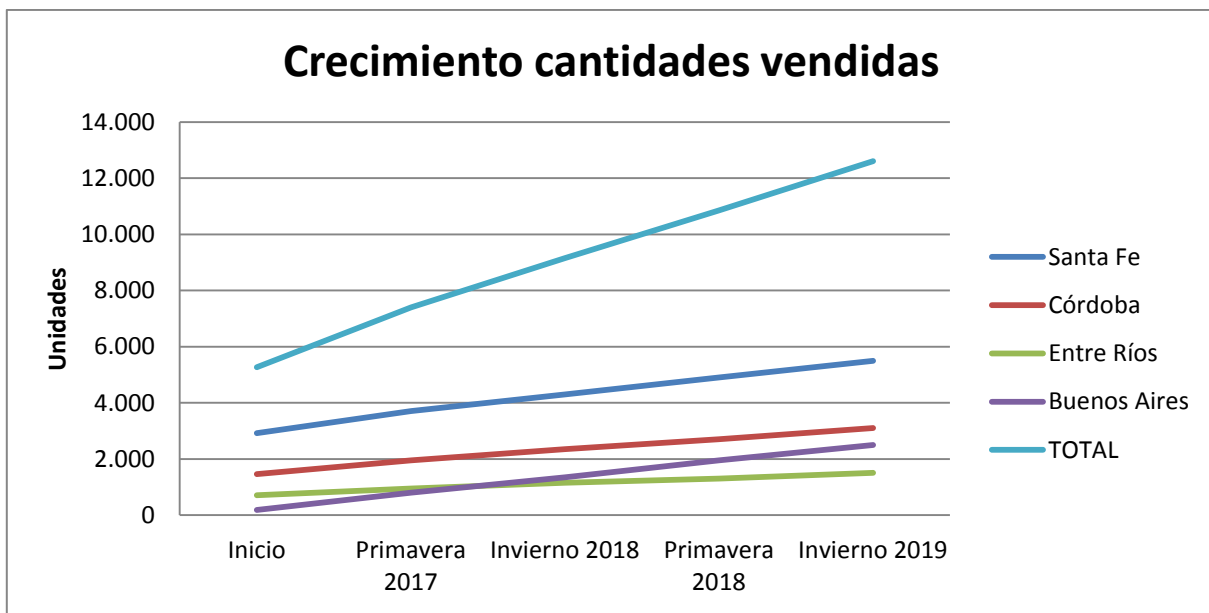
(Part.) Muestra la participación que se pretende alcanzar en esa temporada, teniendo en cuenta el tamaño de mercado explicado en (\*\*\*\*) de tabla anterior.

Es necesario hacer las siguientes aclaraciones:

➤ Para el cálculo de las unidades vendidas se tiene en cuenta el nuevo promedio de unidades por cliente que se apunta obtener gracias a la estrategia de marketing mix explicada, es decir 50 unidades por cliente en promedio; multiplicado por la cantidad de localidades que se planteó como objetivo para esa temporada en cada provincia.

➤ Con el objetivo de no “inflar” el resultado, se tiene en cuenta que la cantidad de comercios por localidad será igual a uno, más allá del tamaño de la misma.





- Metas en término de crecimiento de las cantidades producidas.

Por último considero necesario explicar brevemente el modo de acompañar este aumento en las cantidades vendidas con el crecimiento de la producción.

En primer lugar se explicará la situación actual del sector máquinas y cómo se proyecta crecer.

**TABLA 11**

Máquinas	Prod. Hora	Prod. Diaria	Prod. Mensual	Prod. Temporada	Prod. Anual
P90	3,5	35	700	3850	7700
P90	3,5	35	700	3850	7700
MZX3-80	2	20	400	2200	4400
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>90</b>	<b>1800</b>	<b>9900</b>	<b>19800</b>
MZX4-100	4	40	800	4400	8800
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>130</b>	<b>2600</b>	<b>14300</b>	<b>28600</b>

(P90) – Son las máquinas más antiguas que poseemos pero las de mayor producción hasta el momento.

(MZX3-80) – Es una máquina importada de China de última generación, y si bien su producción es menor, la misma entrega la prenda con un grado de terminación más elevado, por ejemplo, puede tejer los cuellos ya pegados al cuerpo (se ahorra este paso) y con la forma de la prenda deseada (se ahorra el corte). Con estas 3 máquinas estaríamos cubriendo la necesidad productiva hasta la temporada Invierno 2018 inclusive.

(MZX4-100) – Es la máquina que se evalúa importar a principios de 2018 para hacer frente al crecimiento que se buscará, es el doble de grande que la máquina que ya poseemos de esta marca y cuenta con dos carros productivos en lugar de uno, por lo que permitiría duplicar la producción de la actual. Con esta alcanzaríamos a cubrir la necesidad productiva hasta la temporada Invierno 2019 inclusive, completando las metas de mediano plazo.

En segundo lugar, se describirá brevemente la manera en la que se cubrirá el incremento de las tareas que siguen al tejido en máquinas, que son:

- 1- Corte (tercerizado): no será necesario buscar a alguien más conforme aumente la producción, ya que las máquinas nuevas producen pudiendo obviar este paso, según se ha explicado.
- 2- Tubulado: la nueva empleada posee capacidad ociosa, y al jubilarse la más antigua, se buscará una empleada que aprenda de la nueva.
- 3- Remallado: es una tarea que puede tercerizarse, y existen varios talleres disponibles a tal efecto. También podría invertirse en una empleada nueva.
- 4- Primer revisado: se deberá invertir en nuevas empleadas conforme aumente la producción para que realicen esta actividad. Se la considera sustancial.
- 5- Terminaciones (en parte tercerizada): es una tarea que puede tercerizarse, y existen varios talleres disponibles a tal efecto.
- 6- Bordado (tercerizado): continuará siendo tercerizado, existen otros talleres que pueden acompañar el crecimiento de la producción.
- 7- Ojalado: es una tarea que puede tercerizarse, y existen varios talleres disponibles a tal efecto. También podría invertirse en una empleada nueva.

- 8- Pegado de cierres y botones: es una tarea que puede tercerizarse, y existen varios talleres disponibles a tal efecto. También podría invertirse en una empleada nueva.
- 9- Planchado: es una tarea de vital importancia ya que va de la mano con el segundo revisado, por lo que se invertirá en empleadas nuevas conforme aumente la producción.
- 10- Segundo revisado: es una tarea de vital importancia por lo que se invertirá en empleadas nuevas conforme aumente la producción, siempre con el objetivo de mantener la calidad, por lo que serán entrenadas por el tiempo y con la justeza que sea necesaria.
- 11- Doblado, etiquetado y embolsado: es importante que esta actividad permanezca dentro de la fábrica para lograr agilidad en la posterior preparación de los pedidos. Al día de hoy, la misma persona que realiza esta actividad también es la encargada de preparar los pedidos, con el tiempo será necesario buscar una nueva persona y dividir las funciones.
- 12- Preparación de pedidos: explicado en paso anterior.

Si bien es muy difícil estimar la cantidad exacta de personas que trabajarán en la empresa a un determinado momento en el futuro como para armar un organigrama proyectado, la idea de esta explicación es mostrar cómo se irá modificando la estructura productiva en la medida que se vaya creciendo para acompañar las ventas.

Por otro lado, comentar que los costos de producción en lo que respecta a mano de obra son mencionados en el estado de resultados. Los mismos pueden variabilizarse ya que si bien las empleadas poseen un sueldo básico que constituye un piso, se les paga por prendas terminadas, siempre resultando un sueldo mayor al básico, y que aunque aumenta algo nuestros costos, motiva al empleado y mejora su productividad mensual. De esta manera, aunque aumentase nuestra producción y sean necesarios más empleados, nuestro costo variable de mano de obra por prenda no se modificaría, constituyéndose siempre en alrededor de un 25% del precio final de venta de nuestros productos.

## 10-PLAN DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO.

Habiendo alcanzado los objetivos de mediano plazo, lo cual se estima será en la temporada Invierno 2019 inclusive, habiendo interpretado las respuestas del público potencialmente consumidor de nuestras prendas respondientes a la encuesta realizada por email en las provincias de La Pampa, San Luis, San Juan, La Rioja y Mendoza, habiendo estudiado las marcas que compiten en estas provincias, considero me encuentro en condiciones de comenzar a desarrollar el “Plan de Acción” a través del cual se intentará cumplir con los objetivos de largo plazo ya planteados.

### **A- Recordar objetivos de esta etapa:**

- Comenzar a presentar nuestros productos y generar nuevos clientes en las provincias de Mendoza, La Pampa, San Luis, San Juan y La Rioja;
- Rediseñar la estrategia de comunicación para abarcar a estas provincias y así los consumidores finales conozcan nuestra marca;
  - Aumentar la cantidad de vendedores para las nuevas zonas.
  - Seguir aumentando nuestra participación en el Market Share de las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos e interior de Buenos Aires.

### **B- Estrategia de posicionamiento de Grafitos**

Si se piensa introspectivamente, se pretende la construcción de una marca con valores homogéneos sin importar el punto del país donde se encuentre, ya que la visión es en un futuro trasladar esta idea de negocio a todo el país.

Además se observa a las marcas señaladas por los encuestados a través de la campaña de emailing destinada a estas provincias, y se confirma la postura acerca de que no existe una que se encuentre posicionada en la mente del consumidor dedicada especialmente a producir prendas tejidas, si bien vuelven a aparecer Cheeky y Mimo por ejemplo.

Por último, analizando las respuestas de los consumidores finales de indumentaria para bebés y niños que se desprenden de las encuestas realizadas por email en las provincias de La Pampa, San Luis, San Juan, La Rioja y Mendoza, y comparándolas con las respuestas de las encuestas que se hicieron a nuestros actuales consumidores finales, sobre las cuales se basó el desarrollo de las metas y objetivos a mediano plazo, se obtiene un resultado más que similar en cuanto a los aspectos que nos marcaron como más importantes. De esta forma, la estrategia de comunicación seguirá el mismo rumbo y deberá estar basada sobre los mismos principios que como se planteó para los objetivos de mediano plazo, logrando de esta manera una propuesta consolidada.

A partir de lo expuesto, considero que en la estrategia de posicionamiento que debe llevar adelante Grafitos para empezar a ofrecer sus productos y lograr luego una penetración acorde a los objetivos en las provincias mencionadas, debe respetar condiciones ya planteadas:

diferenciación por la calidad de los materiales utilizados y la confección, marcando nuestra especialización en prendas tejidas.

### **C- Estrategia de Marketing Mix**

#### Producto

No habrá modificaciones en cuanto a los productos ofrecidos y sus líneas, con respecto a lo ya mencionado en la Estrategia de Marketing Mix correspondiente a los objetivos a mediano plazo.

#### Precio

No habrá modificaciones en cuanto a la política que tiene la empresa para fijar el precio, ya que los potenciales consumidores finales de nuestros productos no marcaron una tendencia a pagar más por una prenda tejida que por un buzo tampoco en esta nueva zona de ventas, según los resultados de las encuestas.

Por otro lado, las condiciones de ventas serán las establecidas según el ABC de clientes planteado en el Plan de Acción para el cumplimiento de los objetivos a Corto Plazo, en este caso al ser todos clientes nuevos, ingresarán en la categoría y condiciones de venta correspondiente a los clientes tipo C.

#### Plaza

Se apuntará a abarcar las provincias de La Pampa, San Luis, San Juan, La Rioja y Mendoza como ya se ha mencionado.

Para lograrlo, serán necesarios más viajantes independientes que se distribuirán las zonas de la siguiente manera:

- De acuerdo a las localidades que posee cada provincia y las distancias que se deben recorrer para abarcar cada zona, considero necesario contar con dos viajantes más destinados sólo a estas nuevas provincias que se anexan.
- Para lograr equidad en cuanto a la cantidad de ciudades y distancias que debe recorrer cada uno, se asignarán a un viajante las localidades correspondientes a la provincia de Mendoza y La Pampa, y al otro las correspondientes a San Luis, San Juan y La Rioja.

También en este caso se establecerán porcentajes diferentes en concepto de comisiones, según los siguientes criterios:

- En primer lugar aclarar que será necesario incentivar a nuestros nuevos viajantes con mejores comisiones para abrir estas zonas.
- Cuando se logre un cliente en una localidad nueva, o un cliente adicional en aquellas localidades donde se permita tener más de uno, la comisión será por esa única vez del 18%, y de volverle a vender en la próxima temporada, será del 16%; volviendo luego al 12% como estándar.

- Si se pierde un cliente en una localidad determinada, reemplazarlo por otro le otorgará al viajante la comisión estándar.

- Cuando se pierda una localidad o un cliente donde se hayan logrado más de uno, sin reemplazarlo por uno nuevo, se penalizará al viajante otorgándole una comisión del 8% sobre un cliente similar.

La cantidad de clientes por localidad respetarán las pautas establecidas en los objetivos de mediano plazo, es decir:

- Localidades con cantidad de habitantes menores a 20.000: un solo comercio.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 20.001 y 40.000: hasta 2 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 40.001 y 60.000: hasta 3 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 60.001 y 90.000: hasta 4 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 90.001 y 120.000: hasta 5 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 120.001 y 150.000: hasta 6 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 150.001 y 200.000: hasta 7 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 200.001 y 250.000: hasta 8 comercios.
- Localidades con cantidad de habitantes entre 250.001 y 300.000: hasta 9 comercios.
- En adelante la cantidad de comercios por localidad aumentará en una unidad cada 100.000 habitantes.

### Promoción

#### 1°) Estrategia POP:

Misma que en la planteada para lograr el cumplimiento de los objetivos a mediano plazo.

#### 2°) Estrategia de Marketing Digital:

No habría cambios en cuanto a la implementación de la estrategia.

Se incrementará el presupuesto destinado a publicitar nuestra Fan Page en Facebook, para abarcar estas provincias. Se hará foco en las nuevas zonas, con el objetivo de posicionar nuestra marca en la mente del consumidor, reforzando nuestros valores.

Si bien existirá inflación que distorsionará los valores que se pretenden invertir en publicidad, se buscará un monto equivalente al valor de hoy de \$100 diarios durante los primeros 6 meses. Luego se seguirá con una inversión de \$1500 mensuales destinados a las zonas nuevas de ventas y \$1000 más destinados específicamente a las provincias de Córdoba y Buenos Aires, adicionales a los \$2000 que ya se invertían en las zonas anteriores. Esto último será así, ya que Córdoba y Buenos Aires son provincias con un alto potencial de crecimiento, a diferencia de Santa Fe que para esta altura ya debería estar cubierta en un alto porcentaje, y Entre Ríos cuya densidad de población y localidades es bastante inferior.

3°) Por último se pretende alcanzar un promedio de compra de 40 unidades por pedido, sumando la implementación de las siguientes políticas:

- Se establecerá un mínimo de compra de 20 prendas.
- Por cada 10 prendas que compre un cliente contadas a partir del mínimo (20 unidades), obtendrá un 1% de descuento en el pedido que realice únicamente en la próxima temporada, con un tope en 5%.

Análisis:

**TABLA 12**

Pedido	Descuento	Costo unitario	Precio unitario (*)	Monto pedido	Costo en \$
30 uds.	1%	0,033333%	\$ 290,28	\$ 8.708,33	\$ 87,08
40 uds.	2%	0,050000%	\$ 290,28	\$ 11.611,10	\$ 232,22
50 uds.	3%	0,060000%	\$ 290,28	\$ 14.513,88	\$ 435,42
60 uds.	4%	0,06667%	\$ 290,28	\$ 17.416,65	\$ 696,67
70 uds.	5%	0,07143%	\$ 290,28	\$ 20.319,43	\$ 1.015,97

(\*) El precio unitario se mantiene a valores del promedio de precios actual, para su posible comparación con esta misma tabla en los objetivos de mediano plazo (TABLA 6).

## ➤ METAS DE LARGO PLAZO.

- Metas en términos de coberturas de localidades:

1º) Se muestra el crecimiento proyectado de las provincias que se anexan:

**TABLA 13**

Provincia	Localidades urbanas (*)	Meta según temporada											
		Primavera 2019			Invierno 2020			Primavera 2020			Invierno 2021		
		N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.
La Pampa	22	3	300%	13%	6	100%	25%	8	50%	38%	11	33%	50%
San Luis	14	2	200%	13%	4	100%	25%	5	50%	38%	7	33%	50%
San Juan	18	2	200%	13%	5	100%	25%	7	50%	38%	9	33%	50%
La Rioja	16	2	200%	13%	4	100%	25%	6	50%	38%	8	33%	50%
Mendoza	33	4	400%	26%	8	100%	52%	12	50%	77%	17	33%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>13</b>	<b>1300%</b>	<b>13%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>	<b>39</b>	<b>50%</b>	<b>38%</b>	<b>52</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>

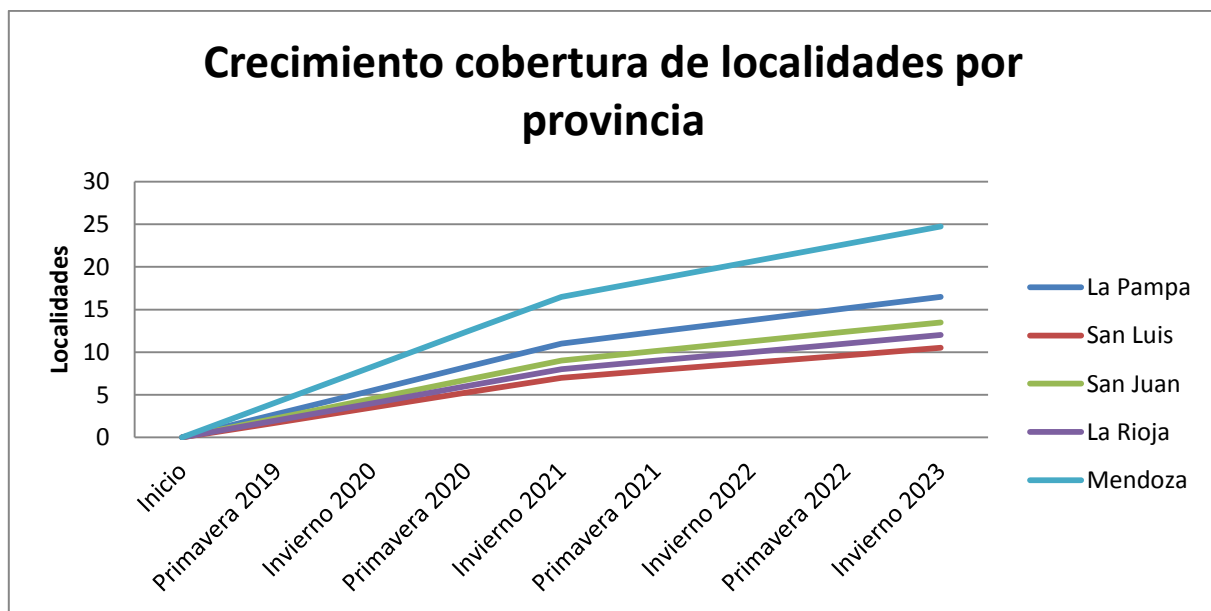
Meta según temporada											
Primavera 2021			Invierno 2022			Primavera 2022			Invierno 2023		
N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.
12	13%	56%	14	11%	63%	15	10%	69%	17	9%	75%
8	13%	56%	9	11%	63%	10	10%	69%	11	9%	75%
10	13%	56%	11	11%	63%	12	10%	69%	14	9%	75%
9	13%	56%	10	11%	63%	11	10%	69%	12	9%	75%
19	13%	116%	21	11%	129%	23	10%	142%	25	9%	75%
<b>58</b>	<b>13%</b>	<b>56%</b>	<b>64</b>	<b>11%</b>	<b>63%</b>	<b>71</b>	<b>10%</b>	<b>69%</b>	<b>77</b>	<b>9%</b>	<b>75%</b>

(\*) Según informe de población y cantidad de localidades por provincia, según intervalos de tamaño del año 2001 (Anexo 3). Se tienen en cuenta sólo las localidades consideradas como urbanas, es decir que poseen más de 2000 habitantes.

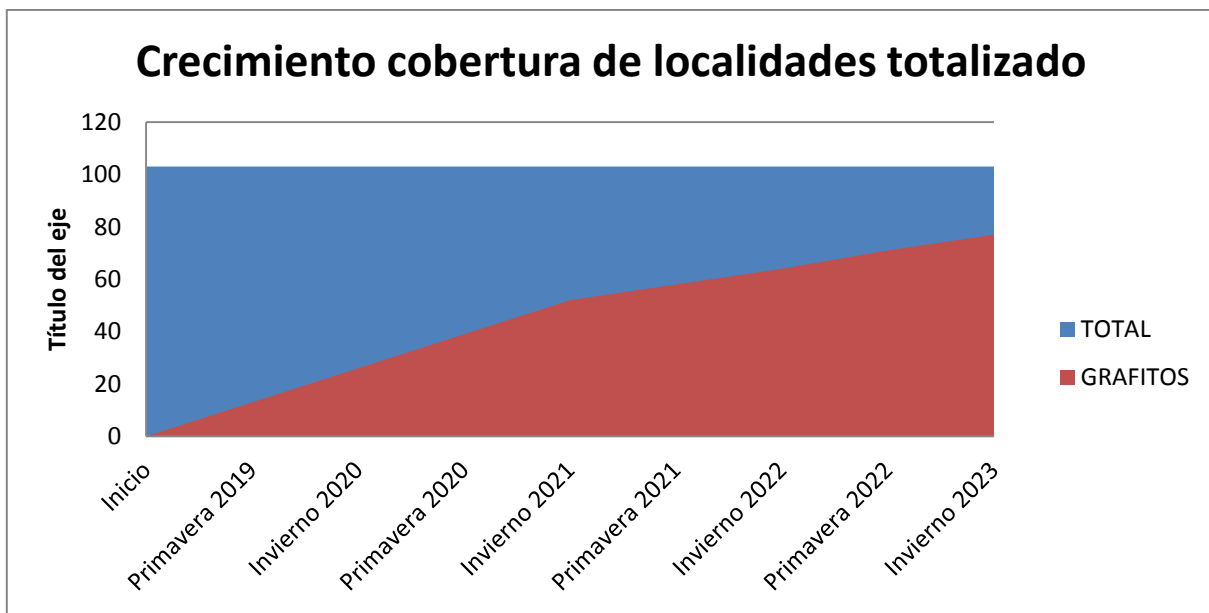
(N°) Hace referencia al n° de localidades en las que se pretende estar presentes en esa temporada.

(Crec.) Representa el crecimiento porcentual con respecto a la temporada anterior.

(Part.) Muestra la participación que se pretende alcanzar en esa temporada, teniendo en cuenta las localidades urbanas explicadas en (\*).







2º) a- Se muestra situación proyectada de participación al inicio de los objetivos de largo plazo, es decir, Invierno 2019 de las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos e interior de Buenos Aires:

**TABLA 14**

Provincia	Localidades urbanas (*)	Presentes en (**)	% actual (***)
Santa Fe	121	110	91%
Córdoba	124	62	50%
Entre Ríos	44	30	68%
Buenos Aires	158	50	32%
<b>TOTAL</b>	<b>447</b>	<b>252</b>	<b>56%</b>

b- Se muestra crecimiento proyectado de las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y el interior de Buenos Aires, según metas de largo plazo.

**TABLA 15**

Provincia	Meta según temporada											
	Primavera 2019			Invierno 2020			Primavera 2020			Invierno 2021		
	Nº	Crec.	Part.	Nº	Crec.	Part.	Nº	Crec.	Part.	Nº	Crec.	Part.
Santa Fe	110	0%	91%	110	0%	91%	110	0%	91%	110	0%	91%
Córdoba	62	0%	50%	62	0%	50%	62	0%	50%	62	0%	50%
Entre Ríos	30	0%	68%	30	0%	68%	30	0%	68%	30	0%	68%
Buenos Aires	50	0%	32%	50	0%	32%	50	0%	32%	50	0%	32%

<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>0%</b>	<b>56%</b>	<b>252</b>	<b>0%</b>	<b>56%</b>	<b>252</b>	<b>0%</b>	<b>56%</b>	<b>252</b>	<b>0%</b>	<b>56%</b>
--------------	------------	-----------	------------	------------	-----------	------------	------------	-----------	------------	------------	-----------	------------

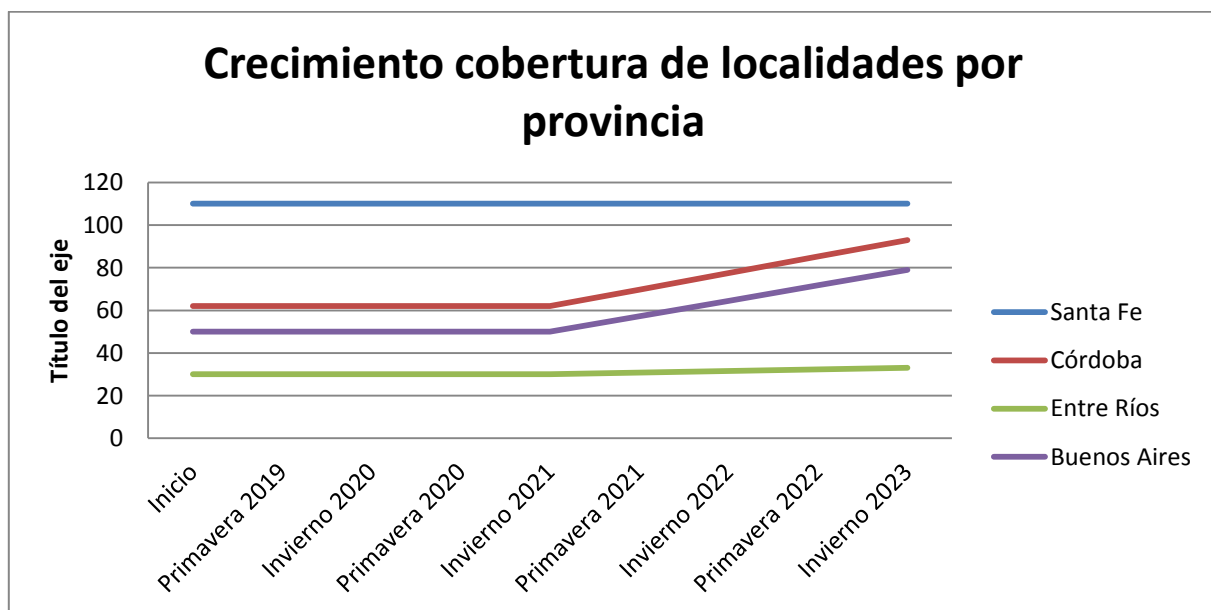
Meta según temporada											
Primavera 2021			Invierno 2022			Primavera 2022			Invierno 2023		
N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.	N°	Crec.	Part.
110	0%	91%	110	0%	91%	110	0%	91%	110	0%	91%
70	13%	56%	78	11%	63%	85	10%	69%	93	9%	75%
31	2%	70%	32	2%	72%	32	2%	73%	33	2%	75%
57	15%	36%	65	13%	41%	72	11%	45%	79	10%	50%
<b>268</b>	<b>6%</b>	<b>60%</b>	<b>284</b>	<b>6%</b>	<b>63%</b>	<b>299</b>	<b>6%</b>	<b>67%</b>	<b>315</b>	<b>5%</b>	<b>70%</b>

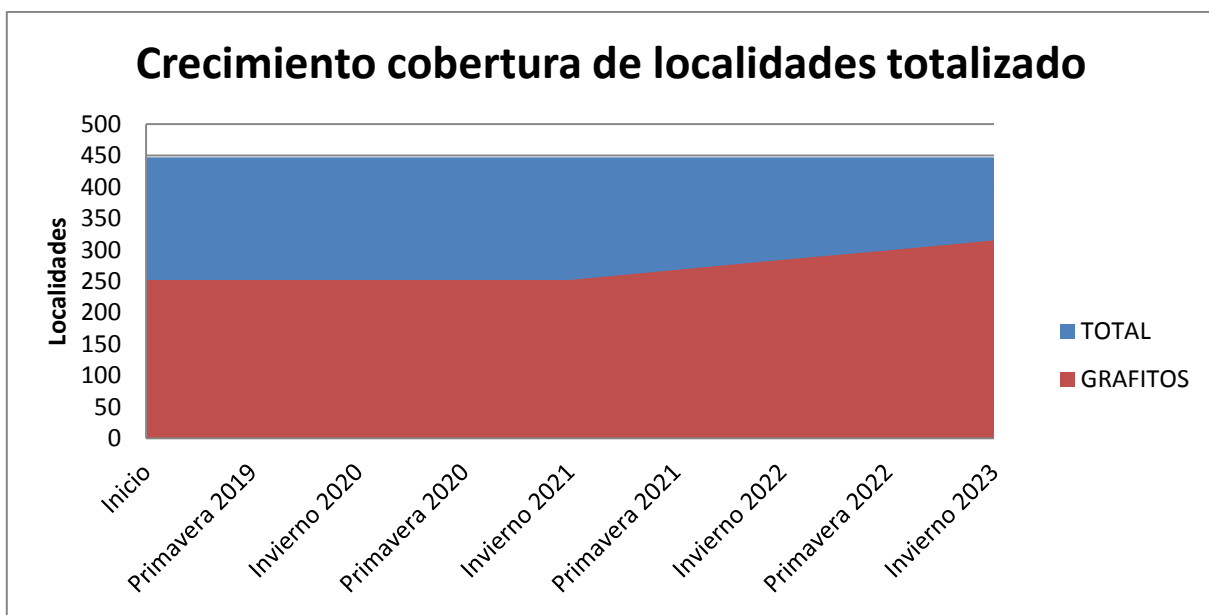
(\*) Según informe de población y cantidad de localidades por provincia, según intervalos de tamaño del año 2001 (Anexo 3). Se tienen en cuenta sólo las localidades consideradas como urbanas, es decir que poseen más de 2000 habitantes.

(N°) Hace referencia al n° de localidades en las que se pretende estar presentes en esa temporada.

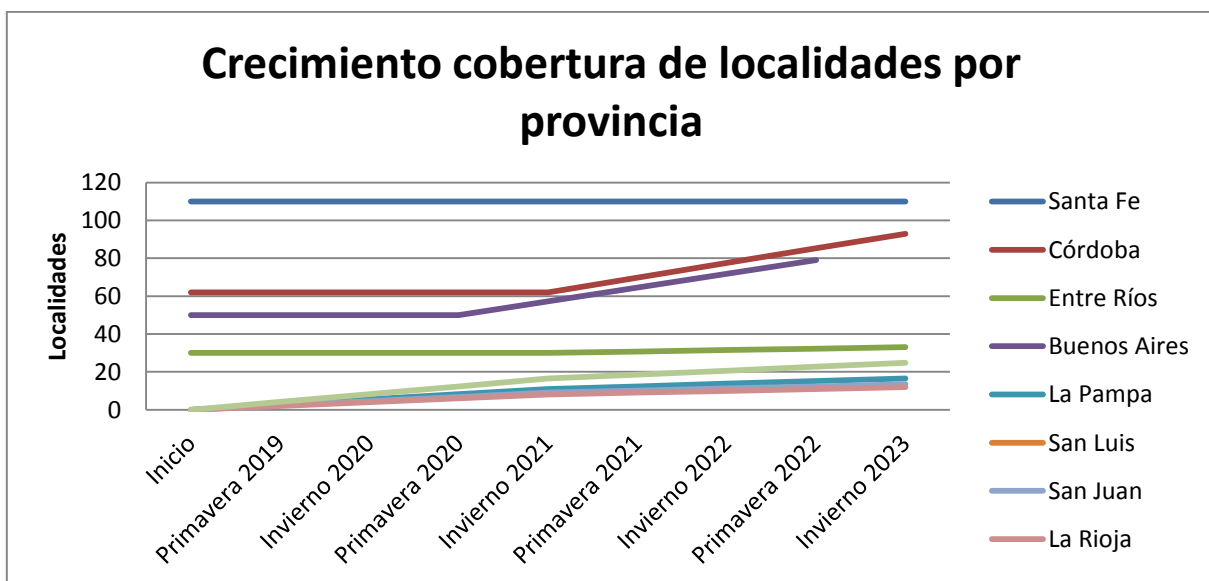
(Crec.) Representa el crecimiento porcentual con respecto a a la temporada anterior.

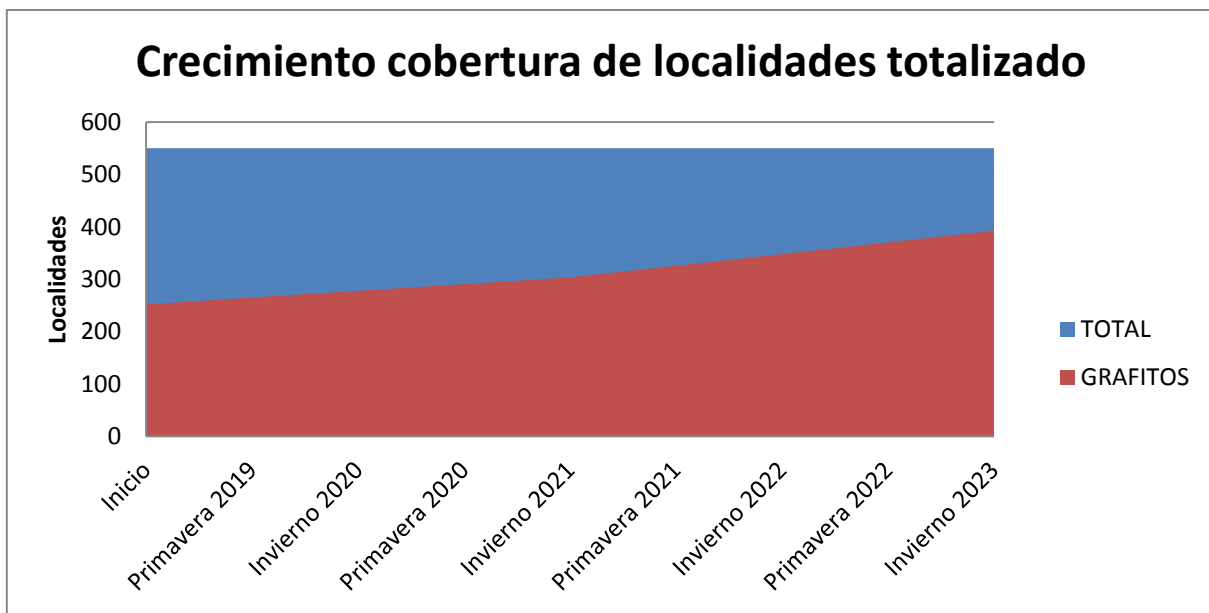
(Part.) Muestra la participación que se pretende alcanzar en esa temporada, teniendo en cuenta las localidades urbanas explicadas en (\*).





3º) Se muestra una visión conjunta del crecimiento en todas las provincias:





- Metas de Market Share en término de unidades vendidas:

1º) Se muestra el crecimiento proyectado de las provincias que se anexan:

**TABLA 16**

Provincia	Tamaño mercado (****)	Market Share (*****)	Meta según temporada								
			Primavera 2019			Invierno 2020			Primavera 2020		
			Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.
La Pampa	22.609	0,00%	120	120%	0,5%	240	100%	1,1%	320	33%	1,4%
San Luis	31.569	0,00%	80	80%	0,3%	160	100%	0,5%	200	25%	0,6%
San Juan	49.125	0,00%	80	80%	0,2%	200	150%	0,4%	280	40%	0,6%
La Rioja	22.301	0,00%	80	80%	0,4%	160	100%	0,7%	240	50%	1,1%
Mendoza	119.665	0,00%	160	160%	0,1%	320	100%	0,3%	480	50%	0,4%
<b>TOTAL</b>	<b>245.270</b>	<b>0,00%</b>	<b>520</b>	<b>520%</b>	<b>0,2%</b>	<b>1080</b>	<b>108%</b>	<b>0,4%</b>	<b>1520</b>	<b>41%</b>	<b>0,6%</b>

Meta según temporada														
Invierno 2021			Primavera 2021			Invierno 2022			Primavera 2022			Invierno 2023		
Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.
440	38%	1,9%	480	150%	2,1%	560	17%	2,5%	600	7%	2,7%	680	13%	3,0%
280	40%	0,9%	320	100%	1,0%	360	13%	1,1%	400	11%	1,3%	440	10%	1,4%
360	29%	0,7%	400	100%	0,8%	440	10%	0,9%	480	9%	1,0%	560	17%	1,1%
320	33%	1,4%	360	100%	1,6%	400	11%	1,8%	440	10%	2,0%	480	9%	2,2%
680	42%	0,6%	760	200%	0,6%	840	11%	0,7%	920	10%	0,8%	1000	9%	0,8%
<b>2080</b>	<b>37%</b>	<b>0,8%</b>	<b>2320</b>	<b>12%</b>	<b>0,9%</b>	<b>2600</b>	<b>12%</b>	<b>1,1%</b>	<b>2840</b>	<b>9%</b>	<b>1,2%</b>	<b>3160</b>	<b>11%</b>	<b>1,3%</b>

(\*) Representa la cantidad de unidades de prendas para bebés y niños que la gente compra en una temporada, según se expresó en el análisis del tamaño de mercado.

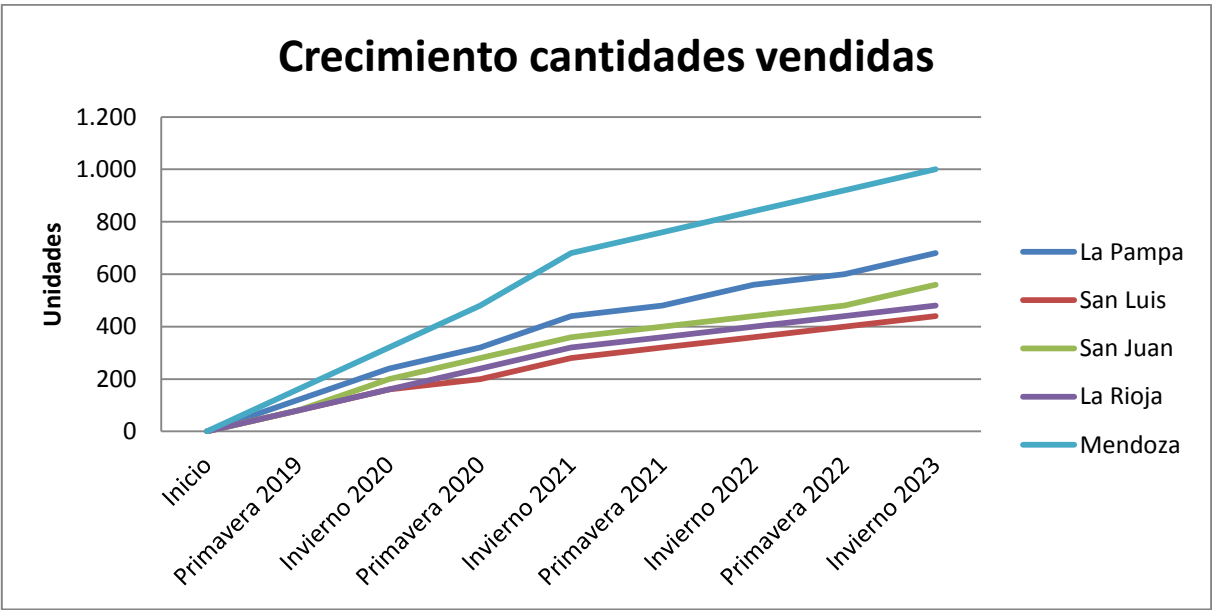
(Uds.) Representa la cantidad de unidades que se apunta vender por temporada y por provincia.

(Crec.) Representa el crecimiento porcentual con respecto a la temporada anterior.

(Part.) Muestra la participación que se pretende alcanzar en esa temporada, teniendo en cuenta la cantidad de unidades de prendas para bebés y niños que la gente compra en una temporada explicadas en (\*).

Es necesario hacer las siguientes aclaraciones:

- Para el cálculo de las unidades vendidas se tiene en cuenta un promedio de unidades de 40 por cliente multiplicado por la cantidad de localidades que se planteó como objetivo para esa temporada en cada provincia, algo por debajo de las 50 de las que se apunta tener en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y Buenos Aires, ya que seremos nuevos en esta zona.
- Con el objetivo de no “inflar” el resultado, se tiene en cuenta que la cantidad de comercios por localidad será igual a uno.



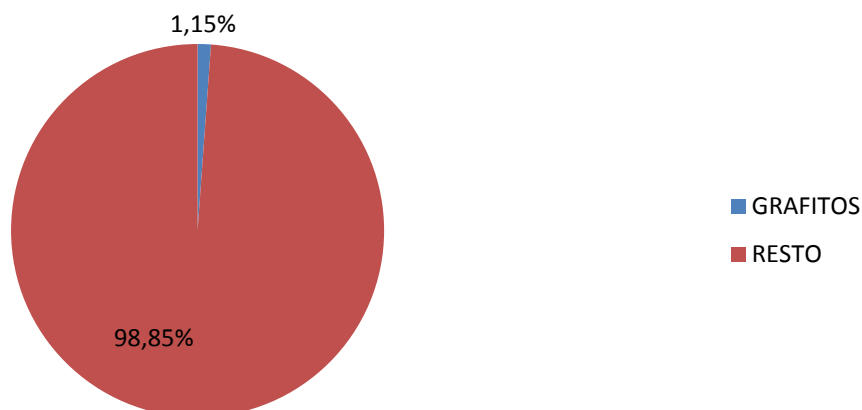
2º) a- Se muestra situación proyectada de participación al inicio de los objetivos de largo plazo, es decir, Invierno 2019 de las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos e interior de Buenos Aires:

**TABLA 17**

Provincia	Clientes por temporada (*)	Compra promedio (**)	Total por provincia (***)	Tamaño mercado (****)	Market Share (*****)
Santa Fe	110	50	5.500	256.694	2,1%
Córdoba	62	50	3.100	262.804	1,2%

Entre Ríos	30	50	1.500	87.785	1,7%
Buenos Aires	50	50	2.500	490.336	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>		<b>12.600</b>	<b>1.097.619</b>	<b>1,1%</b>

## Market share proyectado a Invierno 2019



b- Se muestra crecimiento proyectado de las provincias de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y el interior de Buenos Aires, según metas de largo plazo.

**TABLA 17**

Provincia	Meta según temporada											
	Primavera 2019			Invierno 2020			Primavera 2020			Invierno 2021		
	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.
Santa Fe	5500	0%	2,1%	5500	0%	2,1%	5500	0%	2,1%	5500	0%	2,1%
Córdoba	3100	0%	1,2%	3100	0%	1,2%	3100	0%	1,2%	3100	0%	1,2%
Entre Ríos	1500	0%	1,7%	1500	0%	1,7%	1500	0%	1,7%	1500	0%	1,7%
Buenos Aires	2500	0%	0,5%	2500	0%	0,5%	2500	0%	0,5%	2500	0%	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>12600</b>	<b>0%</b>	<b>1,1%</b>	<b>12600</b>	<b>0%</b>	<b>1,1%</b>	<b>12600</b>	<b>0%</b>	<b>1,1%</b>	<b>12600</b>	<b>0%</b>	<b>1,1%</b>

Meta según temporada											
Primavera 2021			Invierno 2022			Primavera 2022			Invierno 2023		
Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.	Uds.	Crec.	Part.
5500	0%	2,1%	5500	0%	2,1%	5500	0%	2,1%	5500	0%	2,1%
3488	13%	1,3%	3875	11%	1,5%	4263	10%	1,6%	4650	9%	1,8%
1538	2%	1,8%	1575	2%	1,8%	1613	2%	1,8%	1650	2%	1,9%
2863	15%	0,6%	3225	13%	0,7%	3588	11%	0,7%	3950	10%	0,8%
<b>13388</b>	<b>6%</b>	<b>1,2%</b>	<b>14175</b>	<b>6%</b>	<b>1,3%</b>	<b>14963</b>	<b>6%</b>	<b>1,4%</b>	<b>15750</b>	<b>5%</b>	<b>1,4%</b>

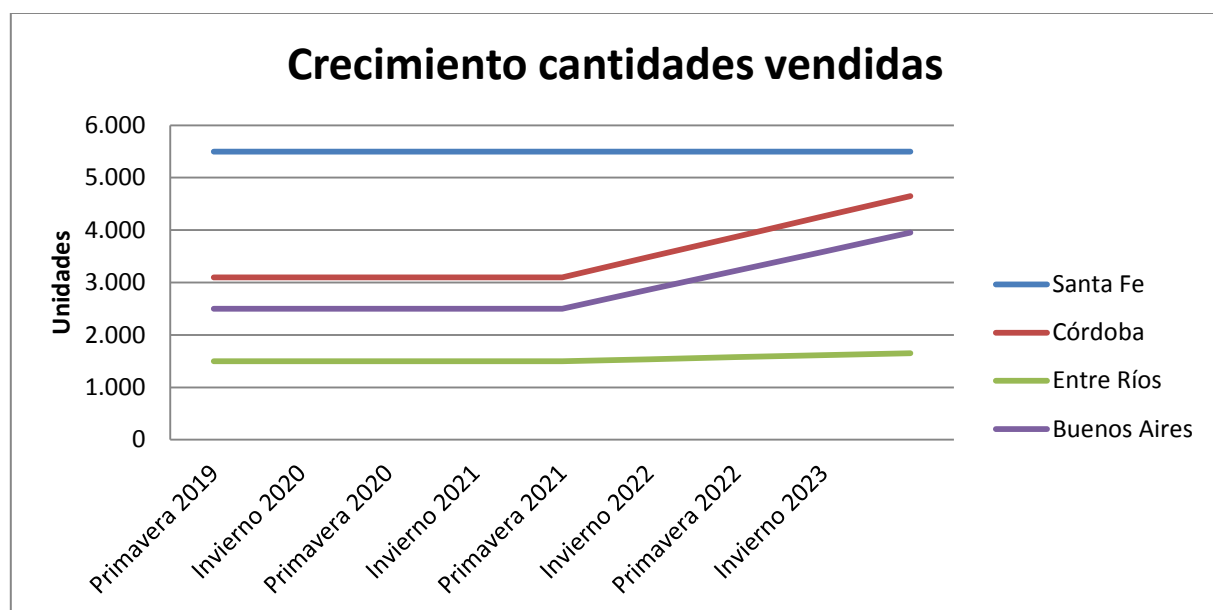
(Uds.) Representa la cantidad de unidades que se apunta vender por temporada y por provincia.

(Crec.) Representa el crecimiento porcentual con respecto a la temporada anterior.

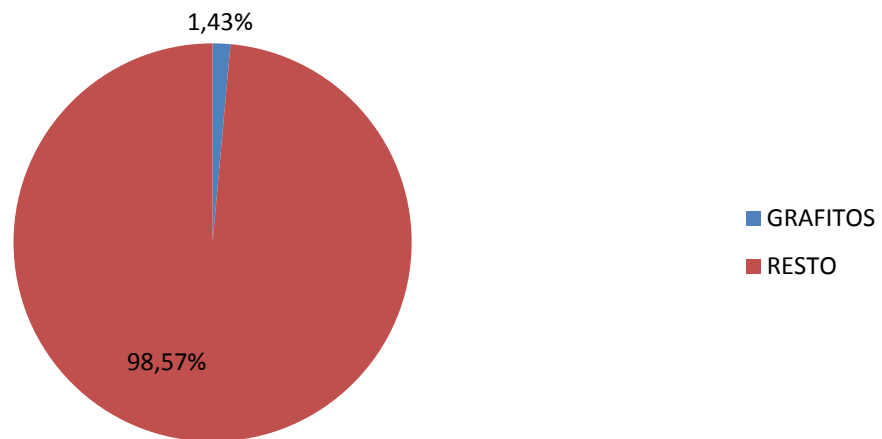
(Part.) Muestra la participación que se pretende alcanzar en esa temporada, teniendo en cuenta la cantidad de unidades de prendas para bebés y niños que la gente compra en una temporada explicadas en (\*).

Es necesario hacer las siguientes aclaraciones:

- Considero que la provincia de Santa Fe se encontraría en un punto muy elevado de participación, por lo que no se aspira a un crecimiento en la misma en esta etapa.
- Prácticamente sucede lo mismo con la provincia de Entre Ríos.
- El crecimiento a lo largo de estas temporadas, vendría dado por las provincias de Córdoba y Buenos Aires, donde queda margen de crecimiento y donde se apuesta a una campaña publicitaria más fuerte, según se ha explicado, para apoyar estos objetivos.
- No se aspira a crecimiento en estas provincias durante las primeras 4 temporadas, ya que nuestros esfuerzos estarán destinados a las nuevas provincias que se abren, es decir, La Pampa, San Juan, San Luis, La Rioja y Mendoza.

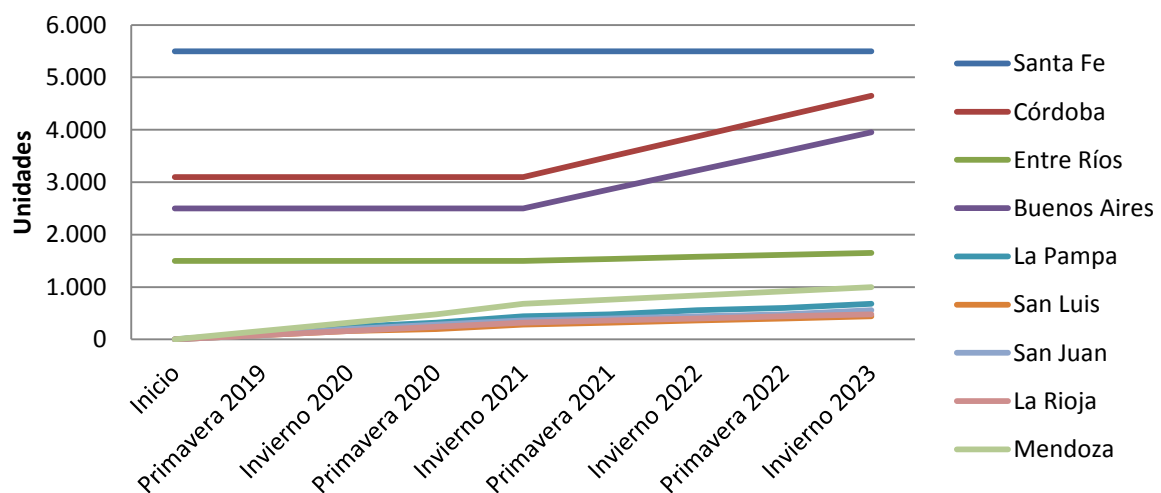


## Market Share proyectado Invierno 2023



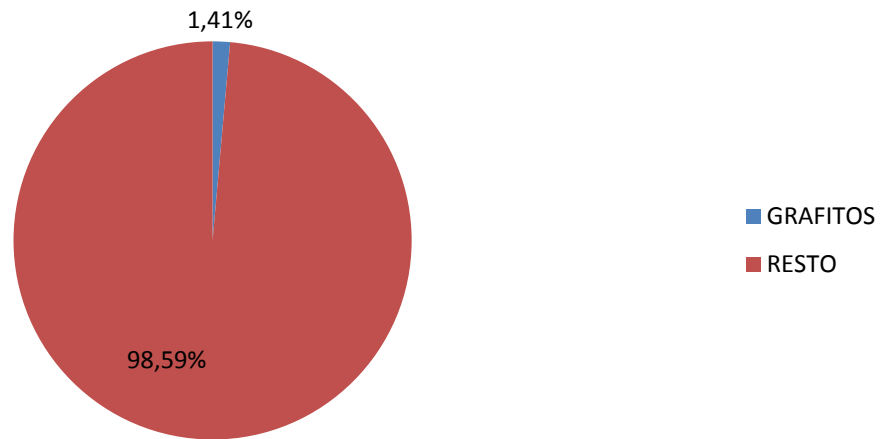
3º) Se muestra una visión conjunta del crecimiento en cantidades vendidas en todas las provincias:

## Crecimiento cantidades vendidas





## Market Share proyectado Invierno 2023



- Metas en término de crecimiento de las cantidades producidas.

Durante la temporada Invierno 2021 será necesario importar una nueva máquina para cubrir las necesidades productivas que vendrán en los próximos años.

Se muestra en el siguiente cuadro, la manera en la que se alcanzaría la cantidad necesaria a producir:

**TABLA 18**

Máquinas	Prod. Hora	Prod. Diaria	Prod. Mensual	Prod. Temporada	Prod. Anual
P90	3,5	35	700	3850	7700
P90	3,5	35	700	3850	7700
MZX3-80	2	20	400	2200	4400
MZX4-100	4	40	800	4400	8800
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>130</b>	<b>2600</b>	<b>14300</b>	<b>28600</b>
MZX4-100	4	40	800	4400	8800
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>170</b>	<b>3400</b>	<b>18700</b>	<b>37400</b>

## 11- PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.

Aclaración inicial: el desarrollo del plan económico financiero, será realizado teniendo en cuenta sólo la parte del negocio destinado a nuestra marca y excluyendo lo producido para terceros, en todo lo que respecta a por ejemplo, cantidades vendidas, precios promedios, costos, etc. El objetivo es poder visualizar todas las variables que giran en torno a la marca, sin distorsiones producidas por, por ejemplo, la diferencia en los precios o las cantidades de la producción para terceros.

Por otro lado, a los efectos del cálculo se establece como supuesto 0% de inflación, también con el objetivo de no generar distorsiones nominales y poder ver la variación real, tomando como base la temporada de inicio de este proyecto.

Se muestra tabla segregada por objetivos:

Corto Plazo:

	Inicio	Primavera 2016	Invierno 2017
	5264	5264	5264
Ventas en uds. (1)			
Precio promedio (2)	\$ 291,68	\$ 291,68	\$ 291,68
Ventas en \$	\$ 1.535.403,52	\$ 1.535.403,52	\$ 1.535.403,52
Materia Prima (3)	\$ -214.956,49	\$ -214.956,49	\$ -214.956,49
Mano de obra (4)	\$ -383.850,88	\$ -383.850,88	\$ -383.850,88
Otros costos (5)	\$ -46.062,11	\$ -46.062,11	\$ -46.062,11
Mg. Bruto	\$ 890.534,04	\$ 890.534,04	\$ 890.534,04
Gtos. Comercialización (6)	\$ -230.310,53	\$ -230.310,53	\$ -250.310,53
Inversión (7)			\$ -256.000,00
Amortización (8)			
Resultado antes de IG	\$ 660.223,51	\$ 660.223,51	\$ 390.223,51
Impuesto a las ganancias	\$ -231.078,23	\$ -231.078,23	\$ -136.578,23
Resultado neto temporada	\$ 429.145,28	\$ 429.145,28	\$ 253.645,28
Resultado neto anual			\$ 682.790,57

Mediano Plazo:

	Primavera 2017	Invierno 2018	Primavera 2018	Invierno 2019
	7400	9150	10850	12600
Ventas en uds. (1)				
Precio promedio (2)	\$ 291,68	\$ 291,68	\$ 291,68	\$ 291,68
Ventas en \$	\$ 2.158.432,00	\$ 2.668.872,00	\$ 3.164.728,00	\$ 3.675.168,00
Materia Prima (3)	\$ -302.180,48	\$ -373.642,08	\$ -443.061,92	\$ -514.523,52
Mano de obra (4)	\$ -539.608,00	\$ -667.218,00	\$ -791.182,00	\$ -918.792,00
Otros costos (5)	\$ -64.752,96	\$ -80.066,16	\$ -94.941,84	\$ -110.255,04
Mg. Bruto	\$ 1.251.890,56	\$ 1.547.945,76	\$ 1.835.542,24	\$ 2.131.597,44

Gtos. Comercialización (6)	\$ -432.533,01	\$ -485.331,04	\$ -601.959,88	\$ -658.291,36
Inversión (7)		\$ -381.150,00		
Amortización (8)	\$ -43.115,00		\$ -43.115,00	
Resultado antes de IG	\$ 776.242,55	\$ 681.464,72	\$ 1.190.467,36	\$ 1.473.306,08
Impuesto a las ganancias	\$ -271.684,89	\$ -238.512,65	\$ -416.663,58	\$ -515.657,13
Resultado neto temporada	\$ 504.557,66	\$ 442.952,07	\$ 773.803,78	\$ 957.648,95
Resultado neto anual		\$ 947.509,73		\$ 1.731.452,74

Largo Plazo:

	Primavera 2019	Invierno 2020	Primavera 2020	Invierno 2021
Ventas en uds. (1)	13120	13680	14120	14680
Precio promedio (2)	\$ 291,68	\$ 291,68	\$ 291,68	\$ 291,68
Ventas en \$	\$ 3.826.841,60	\$ 3.990.182,40	\$ 4.118.521,60	\$ 4.281.862,40
Materia Prima (3)	\$ -535.757,82	\$ -558.625,54	\$ -576.593,02	\$ -599.460,74
Mano de obra (4)	\$ -956.710,40	\$ -997.545,60	\$ -1.029.630,40	\$ -1.070.465,60
Otros costos (5)	\$ -114.805,25	\$ -119.705,47	\$ -123.555,65	\$ -128.455,87
Mg. Bruto	\$ 2.219.568,13	\$ 2.314.305,79	\$ 2.388.742,53	\$ 2.483.480,19
Gtos. Comercialización (6)	\$ -727.235,02	\$ -720.187,58	\$ -783.902,87	\$ -769.541,81
Inversión (7)				\$ -381.150,00
Amortización (8)	\$ -43.115,00		\$ -43.115,00	
Resultado antes de IG	\$ 1.449.218,11	\$ 1.594.118,21	\$ 1.561.724,66	\$ 1.332.788,38
Impuesto a las ganancias	\$ -507.226,34	\$ -557.941,37	\$ -546.603,63	\$ -466.475,93
Resultado neto temporada	\$ 941.991,77	\$ 1.036.176,84	\$ 1.015.121,03	\$ 866.312,45
Resultado neto anual		\$ 1.978.168,61		\$ 1.881.433,48

	Primavera 2021	Invierno 2022	Primavera 2022	Invierno 2023
Ventas en uds. (1)	15708	16775	17803	18910
Precio promedio (2)	\$ 291,68	\$ 291,68	\$ 291,68	\$ 291,68
Ventas en \$	\$ 4.581.709,44	\$ 4.892.932,00	\$ 5.192.779,04	\$ 5.515.668,80
Materia Prima (3)	\$ -641.439,32	\$ -685.010,48	\$ -726.989,07	\$ -772.193,63
Mano de obra (4)	\$ -1.145.427,36	\$ -1.223.233,00	\$ -1.298.194,76	\$ -1.378.917,20
Otros costos (5)	\$ -137.451,28	\$ -146.787,96	\$ -155.783,37	\$ -165.470,06
Mg. Bruto	\$ 2.657.391,48	\$ 2.837.900,56	\$ 3.011.811,84	\$ 3.199.087,90
Gtos. Comercialización (6)	\$ -876.893,24	\$ -888.796,18	\$ -994.358,34	\$ -996.316,12
Inversión (7)				
Amortización (8)	\$ -81.230,00		\$ -81.230,00	
Resultado antes de IG	\$ 1.699.268,23	\$ 1.949.104,38	\$ 1.936.223,50	\$ 2.202.771,78
Impuesto a las ganancias	\$ -594.743,88	\$ -682.186,53	\$ -677.678,22	\$ -770.970,12
Resultado neto temporada	\$ 1.104.524,35	\$ 1.266.917,85	\$ 1.258.545,27	\$ 1.431.801,66
Resultado neto anual		\$ 2.371.442,20		\$ 2.690.346,93

Explicación punto por punto:

(1) Según se ha explicado a lo largo de las metas en este trabajo.

(2) Se promedian los precios de los diferentes productos de la siguiente manera:

Promedio precios artículos bebés talles 0,1 y 2: \$273,28

Promedio precios artículos bebés talles 3, 4 y 5: \$282,12

Promedio precios artículos niños talles 2, 4 y 6: \$293,90

Promedio precios artículos niños talles 8, 10, 12 y 14: \$317,40

Ventas de prendas de bebé / Ventas totales: 55%

Ventas de prendas de niños / Ventas totales: 45%

Promedio precios mix:  $((\$273,28 + \$282,12) / 2) \times 55\% + ((\$293,90 + \$317,40) / 2) \times 45\%$

Promedio precios mix: \$290,28

(3) El costo de la materia prima según un análisis histórico, se estima en promedio en un 14% sobre el precio final de venta.

(4) El costo de la mano de obra se estima en promedio en un 25% sobre el precio final de venta.

Esta estimación surge del siguiente comentario: al incentivar a mis empleadas pagando un plus por sobre el básico por cada prenda hecha, y sabiendo que la capacidad instalada permite producir una cantidad de prendas que se repite mes a mes, se termina en un costo variable de MO por prenda, cuyo porcentaje resulta en promedio en un 25% del precio de venta. Además este precio determinado de mano de obra por prenda es similar al precio que se paga por prenda en los talleres tercerizados. Por otro lado, hoy se cuenta con un mix de producción interna y externa que se pretende mantener, y que de variar, tampoco generaría cambios importantes en ese 25%, debido a la similitud en los costos.

(5) Dentro de este concepto se incluye:

\* bordado o aplique chapita

\* cierre o botón

\* gasto de luz variabilizado por prenda

\* etiqueta y bolsa

El costo total de estos conceptos se estima en promedio en un 3% sobre el precio final de venta.

(6) Estos gastos se dividen en los siguientes conceptos:

\* comisiones viajantes sobre precio de venta

\* promociones a clientes sobre precio de venta

\* gastos publicitarios

Se detalla cada uno:

	Inicio	Primavera 2016	Invierno 2017
Ingresos por ventas	\$ 1.535.403,52	\$ 1.535.403,52	\$ 1.535.403,52
Comisión estándar viajante (12%)	\$ 184.248,42	\$ 184.248,42	\$ 184.248,42
Comisión plus viajante zona A (16%) (a)	\$ -	\$ -	\$ -

Comisión plus viajante zona B (18%) (b)	\$	-	\$	-	\$	-
Comisión plus viajante zona B (16%) (c)	\$	-	\$	-	\$	-
Promociones clientes (d)	\$	-	\$	-	\$	-
Descuento por pago contado (e)	\$	46.062,11	\$	46.062,11	\$	46.062,11
Gastos POP (f)	\$	-	\$	-	\$	-
Gastos publicitarios Facebook (g)	\$	-	\$	-	\$	-
Gastos publicitarios web (h)	\$	-	\$	-	\$	20.000,00
<b>TOTAL</b>	\$	230.310,53	\$	230.310,53	\$	250.310,53

		<b>Primavera 2017</b>	<b>Invierno 2018</b>	<b>Primavera 2018</b>
Ingresos por ventas	\$	2.158.432,00	\$ 2.668.872,00	\$ 3.164.728,00
Comisión estándar viajante (12%)	\$	184.248,42	\$ 259.011,84	\$ 320.264,64
Comisión plus viajante zona A (16%) (a)	\$	99.684,56	\$ 81.670,40	\$ 79.336,96
Comisión plus viajante zona B (18%) (b)	\$	-	\$ -	\$ -
Comisión plus viajante zona B (16%) (c)	\$	-	\$ -	\$ -
Promociones clientes (d)	\$	30.708,07	\$ 43.168,64	\$ 53.377,44
Descuento por pago contado (e)	\$	64.752,96	\$ 80.066,16	\$ 94.941,84
Gastos POP (f)	\$	32.139,00	\$ 6.414,00	\$ 39.039,00
Gastos publicitarios Facebook (g)	\$	18.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gastos publicitarios web (h)	\$	3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>	\$	432.533,01	\$ 485.331,04	\$ 601.959,88

		<b>Invierno 2019</b>	<b>Primavera 2019</b>	<b>Invierno 2020</b>
Ingresos por ventas	\$	3.675.168,00	\$ 3.826.841,60	\$ 3.990.182,40
Comisión estándar viajante (12%)	\$	379.767,36	\$ 441.020,16	\$ 441.020,16
Comisión plus viajante zona A (16%) (a)	\$	81.670,40	\$ -	\$ -
Comisión plus viajante zona B (18%) (b)	\$	-	\$ 27.301,25	\$ 29.401,34
Comisión plus viajante zona B (16%) (c)	\$	-	\$ -	\$ 24.267,78
Promociones clientes (d)	\$	63.294,56	\$ 73.503,36	\$ 76.536,83
Descuento por pago contado (e)	\$	110.255,04	\$ 114.805,25	\$ 119.705,47
Gastos POP (f)	\$	8.304,00	\$ 46.605,00	\$ 8.256,00
Gastos publicitarios Facebook (g)	\$	12.000,00	\$ 21.000,00	\$ 18.000,00
Gastos publicitarios web (h)	\$	3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>	\$	658.291,36	\$ 727.235,02	\$ 720.187,58

		<b>Primavera 2020</b>	<b>Invierno 2021</b>	<b>Primavera 2021</b>
Ingresos por ventas	\$	4.118.521,60	\$ 4.281.862,40	\$ 4.581.709,44
Comisión estándar viajante (12%)	\$	459.220,99	\$ 478.821,89	\$ 494.222,59
Comisión plus viajante zona A (16%) (a)	\$	-	\$ -	\$ 36.775,01
Comisión plus viajante zona B (18%) (b)	\$	23.101,06	\$ 29.401,34	\$ 12.600,58
Comisión plus viajante zona B (16%) (c)	\$	26.134,53	\$ 20.534,27	\$ 26.134,53
Promociones clientes (d)	\$	79.803,65	\$ 82.370,43	\$ 85.637,25

Descuento por pago contado (e)	\$ 123.555,65	\$ 128.455,87	\$ 137.451,28
Gastos POP (f)	\$ 51.087,00	\$ 8.958,00	\$ 57.072,00
Gastos publicitarios Facebook (g)	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 24.000,00
Gastos publicitarios web (h)	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 783.902,87</b>	<b>\$ 769.541,81</b>	<b>\$ 876.893,24</b>

	<b>Invierno 2022</b>	<b>Primavera 2022</b>	<b>Invierno 2023</b>
Ingresos por ventas	\$ 4.892.932,00	\$ 5.192.779,04	\$ 5.515.668,80
Comisión estándar viajante (12%)	\$ 513.823,49	\$ 549.805,13	\$ 587.151,84
Comisión plus viajante zona A (16%) (a)	\$ 36.728,35	\$ 36.775,01	\$ 36.728,35
Comisión plus viajante zona B (18%) (b)	\$ 14.700,67	\$ 12.600,58	\$ 16.800,77
Comisión plus viajante zona B (16%) (c)	\$ 47.975,53	\$ 49.795,61	\$ 47.975,53
Promociones clientes (d)	\$ 91.634,19	\$ 97.858,64	\$ 103.855,58
Descuento por pago contado (e)	\$ 146.787,96	\$ 155.783,37	\$ 165.470,06
Gastos POP (f)	\$ 10.146,00	\$ 64.740,00	\$ 11.334,00
Gastos publicitarios Facebook (g)	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Gastos publicitarios web (h)	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 888.796,18</b>	<b>\$ 994.358,34</b>	<b>\$ 996.316,12</b>

(a) Zona A: Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos e interior de Buenos Aires. Porcentaje según se explicó en la estrategia de marketing mix para los objetivos a mediano plazo, en el punto "Plaza".

(b) Zona B: La Pampa, San Luis, San Juan, La Rioja y Mendoza. Porcentaje según se explicó en la estrategia de marketing mix para los objetivos a largo plazo, en el punto "Plaza".

(c) Porcentaje según se explicó en la estrategia de marketing mix para los objetivos a largo plazo, en el punto "Plaza".

Explicación cálculo comisiones:

Comisión estándar: total ingresos por ventas x 12%

Comisión plus zona A (16%): (total ingresos por ventas temporada "n" - total ingresos por ventas temporada "n-1") x 16%

Comisión plus zona B (18%): (total ingresos por ventas temporada "n" - total ingresos por ventas temporada "n-1") x 18%

Comisión plus zona B (16%): (total ingresos por ventas temporada "n-1" - total de ingresos por ventas temporada "n-2") x 16%

(d) Hace referencia al porcentaje de descuento al que accederían los clientes por las cantidades compradas, según se explicó en la estrategia de marketing mix tanto para los objetivos a mediano plazo, como de largo plazo, en el punto "Promoción".

En promedio los clientes de la zona A alcanzarán pedidos de 50 unidades por lo que les corresponderá un descuento del 2% en la temporada siguiente, y los clientes de la zona B

alcanzarán pedidos de 40 unidades en promedio, por lo que también les corresponderá un descuento del 2% en la temporada siguiente.

(e) El descuento por pago contado que se ofrece a clientes es del 8%, como se ha explicado. En promedio el 37,5% de los clientes acceden a este descuento.

(f) Hace referencia a los siguientes conceptos:

Gasto en banners publicitarios: en forma anual, \$180 por cada cliente que compre 35 o más unidades. Según la experiencia de la empresa, estos clientes representan aproximadamente el 81% del total.

Gastos en varios (calendarios, biromes, etc.): \$27 por cada cliente

Gasto en perchero: por única vez, \$750 sólo en aquellos clientes que superen las 100 unidades. Según la experiencia de la empresa, estos clientes representan aproximadamente el 6% del total.

	Clientes	Banner	Varios	Perchero	Total
Primavera 2017	147	\$ 21.420,00	\$ 3.969,00	\$ 6.750,00	\$ 32.139,00
Invierno 2018	182		\$ 4.914,00	\$ 1.500,00	\$ 6.414,00
Primavera 2018	217	\$ 31.680,00	\$ 5.859,00	\$ 1.500,00	\$ 39.039,00
Invierno 2019	252		\$ 6.804,00	\$ 1.500,00	\$ 8.304,00
Primavera 2019	265	\$ 38.700,00	\$ 7.155,00	\$ 750,00	\$ 46.605,00
Invierno 2020	278		\$ 7.506,00	\$ 750,00	\$ 8.256,00
Primavera 2020	291	\$ 42.480,00	\$ 7.857,00	\$ 750,00	\$ 51.087,00
Invierno 2021	304		\$ 8.208,00	\$ 750,00	\$ 8.958,00
Primavera 2021	326	\$ 47.520,00	\$ 8.802,00	\$ 750,00	\$ 57.072,00
Invierno 2022	348		\$ 9.396,00	\$ 750,00	\$ 10.146,00
Primavera 2022	370	\$ 54.000,00	\$ 9.990,00	\$ 750,00	\$ 64.740,00
Invierno 2023	392		\$ 10.584,00	\$ 750,00	\$ 11.334,00

(g) Gastos según lo explicado en estrategia de marketing mix tanto a mediano como a largo plazo, en el punto "Promoción". Se tienen en cuenta 6 meses por temporada.

Inicio - Invierno 2017: sin promoción.

Primavera 2017: 30 días x 6 meses x \$100 = \$ 18.000,00

Invierno 2018 - Invierno 2019: \$2.000 x 6 meses = \$ 12.000,00

Primavera 2019: 6 meses x \$2.000 (zona A)+ 30 días x 6 meses x \$50 (apertura zona B) = \$ 21.000,00

Invierno 2020 - Invierno 2021: 6 meses x \$2.000 (zona A) + 6 meses x \$1.000 (zona B) = \$ 18.000,00

Primavera 2021 - Invierno 2023: 6 meses x \$2.000 + 6 meses x \$1.500 + 6 meses x \$1.000 (Córdoba y Buenos Aires) = \$ 24.000,00

(h) Dentro de este aspecto se encuentran englobados los siguientes conceptos:

Remodelación página web: \$20.000

Catálogo digital por temporada: \$3.000

(7) El costo de la inversión en la construcción de la parte nueva de la planta fue de \$250.000, realizada en la temporada Invierno 2017 comenzada en noviembre 2016.

El costo a la fecha de las máquinas que se pretenden importar se componen de:

Valor FOB: u\$s16.500

Gastos de envío, seguro, gastos aduaneros, impositivos, tasas, flete interno: aproximadamente 40% del valor de la máquina.

Total: u\$s 23.100

Cotización estimada del dólar: \$16,50

Total en pesos: \$381.150

La temporada Invierno 2017 incluye en este concepto la inversión en el software de gestión de stock por \$6.000.

(8) Para la amortización del edificio construido se calcula una vida útil de 50 años.

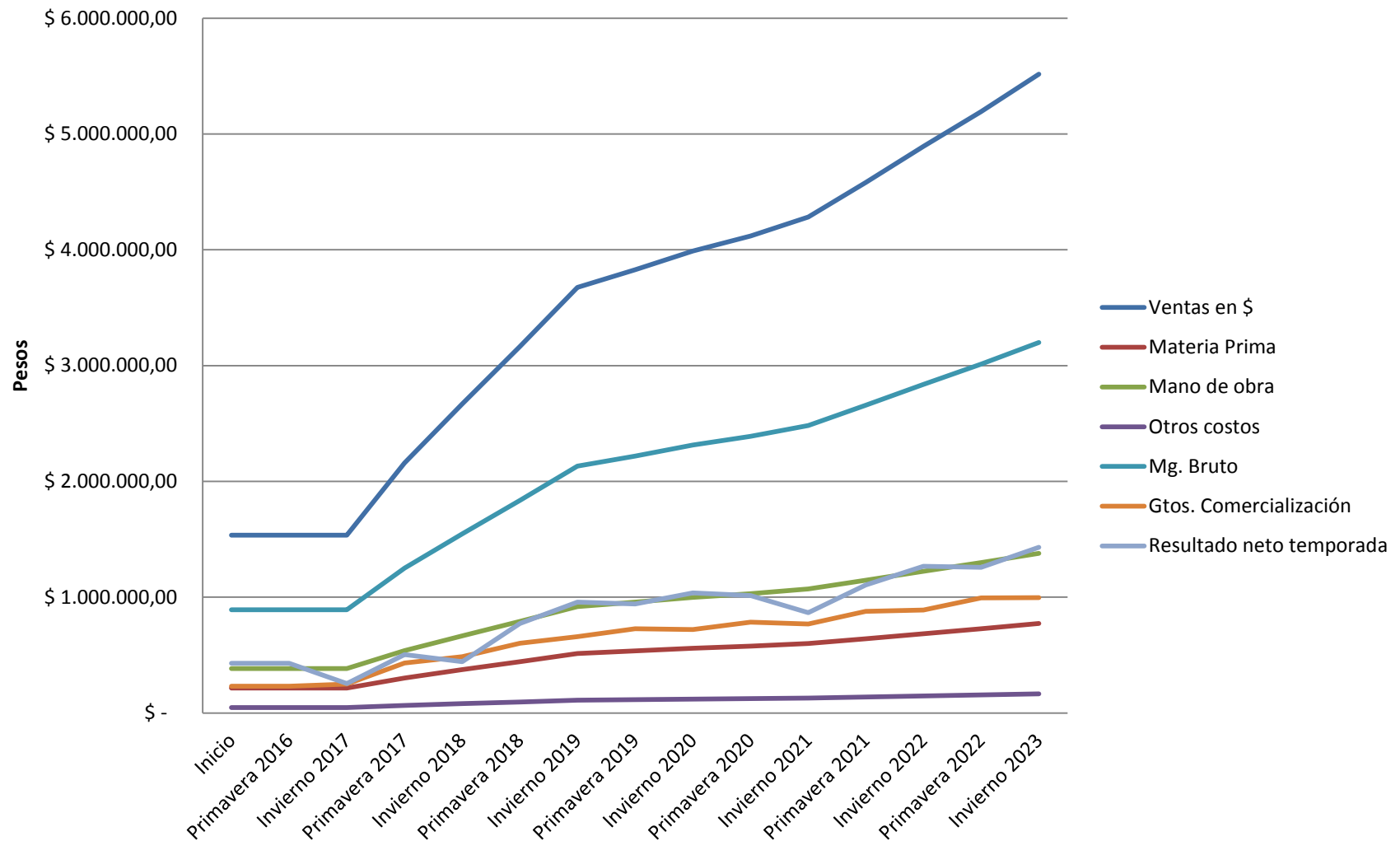
Amortización anual:  $\$250.000 / 50 \text{ años} = \$5000$

Para la amortización de la maquinaria a adquirir se calcula una vida útil de 10 años.

Amortización anual:  $\$381.150 / 10 \text{ años} = \$38.115$



## Tendencias Plan Económico y Financiero



## 12- COMENTARIO FINAL.

En este último punto me gustaría mencionar que soy muy optimista en cuanto a la concreción de los objetivos planteados por tres razones. En primer lugar el éxito que la marca tiene en las localidades donde ya está presente, en segundo lugar que éstas localidades son pocas en relación a todo el mercado nacional, lo que da una perspectiva u horizonte de crecimiento, y por último, y este es un comentario subjetivo en lo absoluto, parece que ya nadie quiere producir lo que es difícil, y menos aún, hacerlo bien.

Grafitos cuenta con bases sólidas para el crecimiento, un excelente producto, personas capaces de elaborarlo e introducirlo en el mercado, y un proceso que irá mejorando conforme se vayan aplicando las modificaciones planteadas en este trabajo. En este sentido, será necesario animarse a dar cada paso, siempre de forma pausada pero firme, confiando en que el esfuerzo y el trabajo siempre termina dando sus frutos.

Por otro lado es interesante mencionar, que mientras me encontraba elaborando este trabajo, no pude evitar comenzar con la publicidad en Facebook (pueden buscar nuestra Fanpage como @GrafitosTejidos que ha logrado en menos de dos meses ya 3000 seguidores) y se han abierto gracias a ello otros caminos. Nos ha contactado a través de esta red social, un viajante para vender en la Patagonia, el cual ya ha salido durante la temporada Invierno 2017 logrando, a pesar de haberlo hecho tarde debido a la fecha en la que hicimos el contacto, una venta de 500 prendas, y muchos clientes que nos esperan para la próxima temporada. Además ya nos esperan dos nuevos viajantes, uno que pretende vender nuestro producto en Capital Federal y Gran Buenos Aires y otro que viaja las provincias de Corrientes, Formosa, Chaco y norte de Santa Fe. Con respecto a estos últimos dos viajantes, debemos ser cautelosos, debido a que no creemos poder abastecer la demanda que puedan generar por lo que se analiza otorgarles un cupo máximo de ventas para probar la mercadería, y en caso de tener éxito pensar en una nueva inversión para ampliar la producción.

Todo esto último redundará en un plan B a todo lo expuesto en esta tesis, o mejor dicho, en un complemento. Lo importante es, según nuestra forma de ver el negocio, mantener la seriedad y responsabilidad con la que hemos trabajado siempre, sin dar pasos más grandes de lo que podamos cumplir productivamente, ya que entendemos que generar nuevos vínculos duraderos y cuidar la relación con nuestros clientes es la base para el crecimiento y la sustentabilidad de nuestro negocio, y el de cualquiera.

**GRAFITOS: “Especialistas en prendas tejidas para bebés y niños”.**